

التنظيم والإدارة قطاع الأعمال

دكتور صلاح السنواني

PH. D., WISCONSIN, USA

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة أسيوط

١٩٨٣

الناشر

مكتبة نيلب وجامعة

للطباعة والنشر والتوزيع

ت ٣٩٤٧٢ بالإسكندرية

إهداء

إلى زوجتي ...

قلولا صبرها ومشاركتها

لما كان هذا الكتاب ممكناً

بسم الله الرحمن الرحيم

ازداد الحديث عن الإدارة ، وتعددت المؤتمرات التي تبحث في المشاكل الإدارية وتناقش الوسائل التي تعمل على رفع الكفايات وتنمية القدرات الإدارية . وأصبح من المسلم به أن الإدارة تمثل الدعامة الأساسية في تحقيق الأهداف الاقتصادية التي نسعى إليها ، وفي تنفيذ الخطط التي نضعها ، والسياسات التي نرسمها . وبقدر ما يتوفر في القائمين بالإدارة من كفاءات بقدر ما تتمكن من استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بأحسن شكل ممكن .

أصبحت الإدارة مسئولة عن الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد، وتحقيق الرفاهية للمجتمع . ومع ازدياد أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في حياتنا الاقتصادية والاجتماعية ، بل والسياسية أيضا ، زادت الحاجة إلى التعرف على طبيعة العمل الإداري والتعريف به ، وإلى دراسة مشاكل الإدارة والتنظيم ، وإيجاد أحسن الحلول لهذه المشاكل .

ويبحث هذا الكتاب في أصول التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال . وإنني أعتقد أن طبيعة العمل الإداري لا تختلف في أي نشاط إنساني ، إلا أن الكتاب يهدف إلى توضيح العمل الإداري في المجالات الصناعية والتجارية . ويتكون الكتاب من قسمين : الأول

يبحث في أصول الإدارة والتنظيم ، أما القسم الثاني فيتناول المشروع ووظائفه . ومن الطبيعي أن المشروع لا يقوم بوظائفه ولا يحقق أهدافه إلا عن طريق الإدارة . ولكي تتمكن الإدارة من تحمل مسؤولياتها تجاه المشروع لابد أن تقوم بوظائفها . بعبارة أخرى إذا كانت الوظائف الأساسية للمشروع هي أن ينتج ، وأن يوصل إنتاجه إلى الأسواق لتسكون في متناول المستهلك ، وأن يدبر الأموال التي تمكنه من القيام بعمليات الإنتاج والتسويق ، فإن مهمة الإدارة أن تمكن المشروع كوحدة من القيام بوظائفه ، عن طريق وضعها الخطط السليمة ، والتنظيم الجيد ، واختيار الأفراد المناسبين وتدريبهم على الأعمال المطلوبة ، وقيامها بالإشراف والتوجيه والرقابة على أعمال هؤلاء الأفراد .

ولا يفوتني أن أشير إلى المجهودات العلمية والدراسات القيمة التي ظهرت ونشرت في إدارة الأعمال ، وساعدت على تعريف القارئ بالعربية بهذا الميدان من المعرفة .

ولاني إذ أشعر أننا لازلنا في حاجة الى المزيد من الدراسات في نفس الموضوع لتغطية جوانبه المختلفة، والتعمق في تفرعاته المتعددة، لأرجو أن أكون قد أسهمت بنصيب في هذا المجال .

والله ولي التوفيق ؟

صلاح الشنواني

المحتويات

صفحة	
ج	إهداء
هـ	مقدمة

الجزء الأول

وظائف الإدارة

الفصل الأول

٣	طبيعة الإدارة
٣	الحاجة إلى الإدارة
٤	العوامل التي أبرزت أهمية الإدارة
٧	ماهية الإدارة
١١	هل الإدارة علم أم فن ؟
١٢	الإدارة كعلم
١٥	الإدارة كفن
١٦	علاقة علم إدارة الأعمال ببعض العلوم الأخرى

الفصل الثاني

١٩	نظرية الإدارة
١٩	تكوين نظرية الإدارة
٢١	حركة الإدارة العلمية
٢٤	هنرى فايول ومساهمته فى تكوين نظرية للإدارة
٣١	مبادئ الإدارة الناجحة

الفصل الثالث

٣٩	المداخل لدراسة الإدارة
٤٠	أولاً - المدرسة التشغيلية
٤١	ثانياً - المدرسة الواقعية أو مدرسة الحالات
٤٢	ثالثاً - مدرسة السلوك الانساني
٤٣	رابعاً - مدرسة النظام الاجتماعي
٤٤	خامساً - مدرسة نظرية اتخاذ القرارات
٤٥	سادساً - المدرسة الرياضية
٤٦	لماذا هذه المدارس المختلفة لنظرية الإدارة ؟
٤٨	المدخل المستخدم لدراسة العمل الإداري في هذا الكتاب

الفصل الرابع

[illegible]

سنة									
٥١	الفرق بين الوظائف والوسائل
٥١	الفرق بين الوظائف والمهارات غير الإدارية
٥٣	الفرق بين الموارد المادية والموارد البشرية
٥٣	الوظائف الإدارية
٥٤	التخطيط
٥٤	التنظيم
٥٤	شغل المراكز بالافراد
٥٥	التوجيه
٥٥	الرقابة
٥٦	التنسيق
٥٦	تعريف
٥٦	أنواع التنسيق
٥٧	أهمية التنسيق
٥٨	مبادئ التنسيق
٥٩	عوامل تساعد على تحقيق التنسيق الجيد

الفصل الخامس

٦٠	مسؤوليات الادارة
٦٠	مسؤوليات الإدارة تجاه المشروع الذي تقوم بإدارته

الفصل السادس

٦٨	التخطيط : الوظيفة الادارية الاولى
٦٨	تعريف
٦٨	طبيعة التخطيط
٧٠	أهمية التخطيط
٧١	مدة الخطة
٧١	مرونة التخطيط
٧٢	خطوات وضع الخطة
٧٥	التنبؤ
٧٥	خطوات التنبؤ
٧٦	العوامل التي تدخل في عملية التنبؤ والتخطيط
٧٧	طرق التنبؤ

الفصل السابع

٧٩	التنظيم : الوظيفة الادارية الثانية
٧٩	تعريف
٨٠	أهمية التنظيم
٨٤	صعوبة معالجة المشاكل التنظيمية
٨٥	المبادئ التي يسترشد بها حين القيام بالتنظيم
٨٨	أنواع التنظيم

٨٩	أولا - التنظيم العسكري أو الإداري
٩٠	ثانيا - التنظيم الوظيفي
٩٢	رؤساء العمال الموظفين
٩٣	ثالثا - النوع المشترك من التنظيم
٩٤	مزايا وعيوب الأنواع الثلاثة من التنظيم
٩٦	استخدام اللجان
٩٨	اتجاه حديث في التنظيم
						أهمية تقسيم أعمال المشروع إلى وظائف وتجميع الوظائف على شكل إدارات
٩٩	
١٠٣	تقسيم المشروع إلى إدارات
١٠٣	أ - التقسيم الوظيفي
١٠٥	ب - التقسيم الجغرافي
١٠٦	ج - التقسيم على أساس السلعة
١٠٧	د - التقسيم على أساس العمالة
١٠٧	المستويات التنظيمية
١٠٨	أ - التقسيم الأولي
١٠٩	ب - التقسيم الأوسط
١١٠	ج - التقسيم النهائي
١١٠	اختيار أساس التقسيم
١١١	الخراططة التنظيمية

[illegible]

الفصل الثامن

١٢٢	السلطة والمسئولية
١٢٢	تعريف السلطة
١٢٣	مصادر السلطة
١٢٨	حدود السلطة
١٢٩	أهمية السلطة للدير
١٣٠	تعريف المسئولية
١٣١	تفويض السلطة
١٣١	طبيعة تفويض السلطة
١٣٢	أشكال التفويض
١٣٣	مركزية ولا مركزية السلطة
١٣٤	استرجاع السلطة المفوضة
١٣٤	المبادئ التي يقوم عليها تفويض السلطة
١٣٩	المشاركة في السلطة
١٣٩	انقسام السلطة
١٤٥	فن تفويض السلطة

صفحة

ما هي المهام التي يقوم المدير بتفويضها ؟ ١٤٢

الفصل التاسع

الإداريون والفنيون الاستشاريون ١٤٦

طبيعة الروابط بين الإداريين والفنيين الاستشاريين ١٤٧

الإداريون والفنيون الاستشاريون : هل تخصص في الوظائف الإدارية ؟ ١٥١

أهمية تفهم فكرة الإداريين والفنيين الاستشاريين ١٥٢

تطور فكرة الفنيين الاستشاريين ١٥٢

العلاقة الفنية الاستشارية ١٥٣

السلطة الوظيفية ١٥٦

تطور السلطة الوظيفية ١٥٦

مزاولة السلطة الوظيفية بواسطة المديرين الإداريين ١٥٨

نطاق السلطة الوظيفية ١٥٩

السلطة الوظيفية ووحدة مصدر الأوامر ١٦٠

العيوب الناتجة عن استخدام الفنيين الاستشاريين ١٦٢

الفصل العاشر

شغل المراكز بالأفراد : الوظيفة الإدارية الثالثة ١٦٥

إدارة شئون الأفراد ١٦٦

بعض المهام الرئيسية التي تدخل في نطاق إدارة شئون الأفراد ١٦٦

الفصل الحادى عشر

١٧٩	الوظيفة الإدارية الرابعة :	الإشراف والتوجيه :
١٧٩	أولاً - الإشراف
١٧٩	تعريف ..
١٨٠	اختيار المشرف
١٨٠	مسئوليات المشرف
١٨٤	اتجاهات في الإشراف
١٨٦	...	المشرف وواجبه نحو زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية			
١٨٨	ثانياً - التوجيه
١٨٨	تصرف ..
١٨٨	للعلاقة بين التوجيه وتفويض السلطة
١٩١	تفويض السلطة ...
١٩١	إصدار الأوامر
١٩٢	طريقة إصدار الأوامر
١٩٤	توقيت الأوامر

الفصل الثاني عشر

١٩٥	الرقابة : الوظيفة الإدارية الخامسة
١٩٥	تعريف
١٩٦	شروط وجود نظام جيد للرقابة

صفحة	
١٩٩	خطوات عملية الرقابة
١٩٩	أولا - وضع المعايير أو المعدلات
٢٠١	اختيار نقط الرقابة
٢٠٣	ثانيا - تقييم ومراجعة الاعمال التي تمت والنتائج التي أمكن التوصل إليها
٢٠٨	ثالثا - اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح الأخطاء
٢١٢	الميزانية كأداة للرقابة
٢١٢	الغرض من وضع الميزانية
٢١٢	الأخطاء المنطوية عليها وضع الميزانية

الفصل الثالث عشر

٢١٥	المركزية واللامركزية
٢١٨	تقسيم وظيفة التخطيط
٢٢٠	مستويات اتخاذ القرارات
٢٢٣	اللامركزية والرقابة
٢٢٤	المركزية ووظائف المشروع

الفصل الرابع عشر

٢٢٨	القيادة
٢٢٨	تعريف
٢٢٨	صفات القيادة
٢٢٩	المهارة في القيادة

صفحة							
٢٣٠	أنواع القادة
٢٣٢	وظائف القيادة
٢٣٤	العلاقات الإنسانية
٢٣٤	تعريفها
٢٣٤	نطاق العلاقات الإنسانية
٢٣٥	نظرة تاريخية
٢٣٧	الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية
٢٤٠	الأفراد في محيط العمل
٢٤٣	البيئة الاجتماعية وأثرها على اندماج الفرد في عمله ومع المجموعة
٢٤٤	التدريب على العلاقات الإنسانية
٢٤٧	طرق التدريب على العلاقات الإنسانية

الجزء الثاني

وظائف المشروع

الفصل الخامس عشر

٢٥٥	المشروع
٢٥٥	دراسة فكرة المشروع والغرض من إنشائه
٢٥٧	اختيار الشكل القانوني للمشروع

صفحة	
٢٨٤	أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للمشروع التجارى
٢٨٦	أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للمشروع الصناعى
٢٨٧	مركزية ولا مركزية الشراء
٢٩١	ثانيا - وظيفة التخزين
٢٩١	الأسباب الرئيسية التى تستلزم وجود وظيفة التخزين
٢٩٢	أماكن التخزين وطبيعة السلع المخزونة
٢٩٣	اختيار موقع المخازن
٢٩٤	توفر شروط خاصة فى أماكن التخزين
٢٩٥	ثالثا - وظيفة البيع
٢٩٥	طرق البيع
٢٩٧	البيع الشخصى
٢٩٧	خطوات البيع الشخصى والاسس التى يقوم عليها
٢٩٩	تكوين وإدارة القوة العاملة فى البيع
٣٠٥	الإعلان
٣٠٥	وظائف الإعلان
٣٠٦	خطوات وضع برنامج إعلانى

الفصل الثامن عشر

٣١٠	الوظيفة المالية
٣١١	أنواع رأس المال التى يحتاج إليها المشروع
٣١٣	الاحتياجات المالية لمشروع جديد

صفحة	
٣١٤	التمويل عن طريق الاقتراض
٣١٥	تقدير الأموال اللازمة للبدء بالمشروع

الفصل التاسع عشر

٣١٨	الوظيفة المحاسبية
٣١٨	أولا - المحاسبة المالية
٣١٨	المحاسبة المالية وأهميتها
٣١٩	أهمية قوائم الدخل والميزانية
٣٢١	تحديد الدخل
٣٢٢	تحليل قوائم الدخل
٣٢٢	تحليل الميزانية
٣٢٣	أمثلة يساعد تحليل الميزانية على الإجابة عنها
٣٢٧	ثانيا - محاسبة التكاليف
٣٢٧	أهمية محاسبة التكاليف
٣٢٩	تقسيم التكاليف
٣٣١	أهداف محاسبة التكاليف
٣٣٤	أمثلة على الاحصائيات الخاصة بالتكاليف واستعمالاتها
٣٣٦	تقارير التكاليف المرفوعة للإدارة
٣٣٧	ثالثا - المراجعة الداخلية
٣٣٧	تعريف
٣٣٨	وظائف المراجعة الداخلية

صفحة

٣٤٢	القيام بعملية المراجعة الداخلية
٣٤٣	أنواع المراجعة الداخلية
٣٤٣	المراجعة الذاتية

الفصل العشرون

٣٤٥	وظيفة العلاقات العامة
٣٤٥	ما هي العلاقات العامة ؟
٣٤٦	وظائف العلاقات العامة
٣٤٧	ماهو الجمهور أو الرأي العام ؟
٣٤٩	اعرف جمهورك
٣٥٠	ما هي مسئوليتنا نحو المجتمع الذى نعيش فيه
٣٥١	من الذى يقوم بالعلاقات العامة ؟
٣٥٢	تخطيط برنامج العلاقات العامة
٣٥٣	وسائل الاتصال بالجمهور
٣٥٥	مراجع مختارة

الجزء الأول

وظائف الإدارة

الفصل الأول

طبيعة الإدارة

الحاجة الى الادارة :

منذ بدء الحياة الانسانية شعر الافراد بأن الظروف المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم ، وتكثيل جهودهم وتنسيقها ، بغرض تحقيق ما يسعون إليه من أهداف وهكذا أصبح تنسيق جهود الجماعة من أهم المشاكل التي تواجه كل عمل جماعى فى أى مجال ، سواء كان سياسياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو حربياً . وإذا تكثلت جهود مجموعة من الأفراد بشكل منظم فإن هذا التنظيم سيعتمد على الإدارة كأساس ، حيث تأخذ الإدارة على عاتقها مهمة تحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق الأفراد المكونين لهذا التنظيم .

وفى المجتمعات البدائية حيث تسود الروح الفردية ، وحيث يحاول كل فرد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن ينتج بالقدر الذى يكفى حاجته ، ويتبع فى حياته سياسة من الاكتفاء الذاتى ، فإن هذا الأسلوب فى الحياة لا يؤدى إلى أى ولم تقم المدينيات الحديثة إلا على أساس تبادل المنافع ، وتقاسم ثمار التقدم ، وتجميع الثروات واستغلالها فى سبيل صالح المجموعات . والدور الذى تقوم به الإدارة هو أن تجعل هذا الجهود التعاونى يؤدى إلى تحقيق أهدافه . فالإدارة هى التى تتلئس حاجات المجتمع ومطالبه فتعمل على مقابلتها ، عن طريق تجميع عوامل

الاتّاج ، وتنسيق أوجه النشاط داخل المشروع وخارجه ، وحفز الأفراد المتصلين
بالمشروع للعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة .

وهكذا أملت طبيعة الحياة على الأفراد أن يديروا شؤونهم ، مما جعل ميدان
الإدارة من أقدم الميادين التي صاحبت تطور المدنية . وقد كان من نتيجة مزاوله
النشاط الإداري في كل المجالات أن تجمعت ذخيرة من الأفكار والخبرات
ساعدت على تكوين أسس ومبادئ ونظريات في التنظيم والإدارة ، وعملت على
ظهور ما يمكن أن نطلق عليه « علم إدارة الأعمال » . وبرغم أن علم إدارة الأعمال
لا يزال في حاجة إلى المزيد من الدراسات والتحسينات والإضافات فإن هذا العلم
قد أصبح يعتمد على أسس راسخة نتيجة جهود الكثيرين ممن عملوا في هذا
الميدان .

العوامل التي أبرزت أهمية الإدارة :

يمكننا أن نلحس بسهولة مدى التعقيد الذي تتميز به الأعمال في العصر الحالي ،
وما يترتب عليه من صعوبة إدارتها . من خصائص الحياة الاقتصادية في الوقت
الحاضر التوسع في تطبيق مبدأ التخصص ، والاتجاه نحو كبر حجم المشروعات ،
والزيادة المستمرة في تدخل الحكومات في الميدان الاقتصادي وفرض الكثير من
أنواع الرقابة على أوجه النشاط المختلفة ، ونمو نفوذ النقابات العمالية .

وقد بدأت هذه التطورات والظواهر منذ الثورة الصناعية الأولى ، وكان من
نتائجها تغيير طبيعة التنظيم والإدارة . خلقت الثورة الصناعية العامل الصناعي ،
وأفقدته السيطرة على عمله والتحكم فيه ، وانتقل من صاحب حرفة إلى عامل بأجر ،
كما أصبح العامل عضوا ضمن مجموعة كبيرة تعمل في مصنع ، بعد أن كان عضوا
في أسرة أو مجموعة صغيرة تمثل الحرفة التي ينتمي إليها .

ومن الواضح أن إدارة مجموعة صغيرة من الأفراد لا يحتاج إلا إلى استخدام بعض الوسائل القيادية البسيطة ، إذ يمكن في مثل هذه الحالة توجيه كل عضو في المجموعة الصغيرة بطريقة مباشرة وبالاتصال الشخصي . كما أنه لا تكون هناك حاجة إلى قيام تنظيم معقد ، ولا يكون على صاحب العمل أو القائم بالإدارة أن يخطط مستقبلا ، أو أن يضع نظما معقدة للرقابة .

أما عندما تكون هناك مجموعات كبيرة من الأفراد فإنه يصبح من الضروري تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المعين ، كما تزداد مسؤولية الإدارة ، إذ يتوقف على نجاحها أو فشلها في القيام بالمهام المطلوبة نجاح أو فشل المشروع . وقد هيأت الثورة الصناعية الظروف لتجميع الأعداد الكبيرة من العمال تحت سقف واحد ، كما أصبح الإنتاج على نطاق كبير ولأسواق واسعة وللمستهلكين محتملين . وأصبح العمال يشتغلون على ماكينات لا يمتلكونها وإنما يعملون نظير أجر . وخلقت الصناعة الحديثة طبقتين ، إحداهما تمثل أصحاب الأعمال والأخرى تضم العمال .

وقد كان لظهور الشركات المساهمة أثر كبير في تطور الإدارة . فالشركة المساهمة تقوم على اشتراك عدد كبير من المستثمرين في تكوينها وتمويلها ، وذلك بأن يقدم كل مستثمر مبلغا معيناً يساهم به ، وتكون قيمة السهم صغيرة حتى تجذب أكبر عدد ممكن من المستثمرين . ولكبر عدد المساهمين وعدم خبرتهم فإنه يكون من المستحيل قيامهم بأنفسهم بإدارة الشركات التي يساهمون فيها فيفوضون إلى مجلس الإدارة السلطة في إدارة المشروع ، ويقوم مجلس الإدارة بدوره بتعيين ما يلزم من المديرين المتخصصين لتسيير أعمال المشروع . وهكذا يتمثل في الشركة المساهمة انفصال الملكية عن الإدارة . ونظرا لكبر حجم الشركات المساهمة فقد أصبحت المهام الإدارية متعددة ومعقدة .

من التطورات أيضا التي كان لها أثر كبير على الإدارة ازدياد التدخل والرقابة من جانب الحكومات على الأعمال التجارية والصناعية . وأصبح على المدير حين يباشر وظائفه أن يأخذ الحكومة كأحد العوامل الرئيسية التي يحدد على أساسها ما يتخذه من قرارات . وفي نظامنا الاشتراكي العربي تقوم الحكومة بتوجيه الاقتصاد القومي لضمان تحقيق أهداف الخطط العامة الموضوعة لفترات مستقبلية، كما يقوم القطاع العام بالجزء الأكبر من النشاط الاقتصادي. وقد أولت الحكومة عناية خاصة إلى العمال والفلاحين الذين كانوا في العهود السابقة ضحية رأس المال المستغل والقطاع المستبد ، فسنت لهم القوانين وأعطتهم الحقوق التي يكفلها لهم النظام الاشتراكي . فوضعت الحكومة حداً أدنى للأجور ، وحداً أعلى لساعات العمل ، كما هيأت لهم العمل في ظل ظروف جيدة ، وأمنت لهم حياة مستقرة . كما أشركت الحكومة العمال في الأرباح وفي إدارة المشروعات التي يعملون فيها .

وقد كان لنمو النقابات العمالية وازدياد قوتها ونفوذها أثره على العلاقات بين الإدارة والعمال ، فتغيرت سياسات الإدارة وأساليبها ، وازداد اهتمام الإدارة بالعنصر الانساني في العمل ، وتحققت أن مهمتها الحقيقية ليست تجميع عناصر الإنتاج بما فيها العمل ، وإنما تكتيل الجهود وتنسيقها ، وضمان التعاون بينها ، في سبيل الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف الموضوعة .

وإن التطورات الاقتصادية التي تمر بها بلادنا قد أبرزت أهمية عنصر الإدارة ، والدور الحيوي الذي يقوم به في تنسيق عناصر الانتاج الأخرى . وهو ما يدعو إلى زيادة الاهتمام والعناية به ، وازدياد الادارية وتنميتها وتطويرها ،

بما يتمشى مع احتياجاتنا ، وما يتفق مع آخر التطورات ومظاهر التقدم في ميدان إدارة الأعمال . كما يتحتم علينا أن ندرس مبادئ وأسس ونظريات علم إدارة الأعمال حتى نزاوِل المهام الإدارية المطلوبة على أساس سليم .

إن هناك من العوامل والقوى ما يدفعنا إلى زيادة الاهتمام بميدان تنظيم وإدارة الأعمال ، فبجانب المطالب المتعددة التي أصبحنا نتطلع إلى تحقيقها في سبيل رفع مستوى المعيشة في بلادنا ، وفي سبيل إقامة مجتمع قوامه الكفاية والعدل ، فإننا نسعى أيضا إلى تثبيت أقدامنا في الأسواق الخارجية، والحصول على أكبر قدر ممكن من العملات الأجنبية التي نستخدمها في الحصول على ما نحتاج إليه من سلع إنتاجية واستهلاكية وخدمات تدفع بنا في طريق التطور والتقدم .

ويكفي أن نشير هنا إلى المؤتمرات المتكررة التي انعقدت ، ولا زالت تنعقد بين حين وآخر ، لبحث مشاكل الإدارة في الجمهورية العربية المتحدة ، وتضم القادة الإداريين في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال . ونذكر منها مؤتمر الإدارة الذي دعا السيد رئيس مجلس الوزراء إلى عقده في ٢٦ أكتوبر ١٩٦٥ والذي كان بداية لعدة مؤتمرات أخرى عقدت تحت إشراف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والمعهد القومي للإدارة العليا ومعهد الإدارة العامة .

ماهية الإدارة :

برغم أن كلمتي «إدارة» و «مدير» من الكلمات المتداولة والتي نقرأها كثيرا ، وتطرق أسماعنا باستمرار ، إلا أن معناها غير محدد في الأذهان . ولعل الكثيرين منا قد رأوا خريطة تنظيمية في مشروع صناعي أو تجاري أو في

مؤسسة عامة أو مصلحة حكومية ، مكونة من مستطيلات موزعة بشكل معين ،
هرمى فى الغالب ، وفى كل مستطيل لقب معين يرمز إلى المركز الذى يحتله حامل
هذا اللقب ، وبحيث تحتل المراكز العليا أعلى الخريطة التنظيمية والمراكز الأقل
مستويات سفلى ، وتربط المراكز ببعضها البعض خطوط مستقيمة . الغرض من
الخريطة كما هو معروف توضيح مستويات السلطة وتوزيع المسئولية ، دون
تحديد مقدار السلطة أو مدى المسئولية .

ولكن مثل هذه الخرائط وإن كانت تشير إلى مستويات السلطة ، وإلى
المراكز المختلفة التى يشملها البناء التنظيمى ، إلا أنها لا تعطينا صورة واضحة عن
ماهية العمل أو المهام التى يضطلع بها القائمون بالادارة فى المشروع أو المؤسسة
أو المصلحة الحكومية . وقد توحى مثل هذه الخرائط إلى البعض بأن الادارة
ما هى إلا علاقة بين رئيس ومقرؤوس ، أو أن الإدارة هى عبارة عن الأفراد
الذين يمثلون المراكز التى فى القمة . ولكن الواقع أن للادارة معنى أوسع ومدلولا
أعمق من مجرد علاقة بين رؤساء ومرؤوسين . فهى تشمل مبادئ وأسس ونظريات
يمكن تطبيقها فى كل مجال وفى كل ميدان . وهى لا تقتصر على فئة معينة من الأفراد
يمكنهم احترافها أو احتكارها دون غيرهم .

إنه لا يمكننا أن نتعرف على ماهية الادارة وطبيعتها إلا عن طريق
الوظائف التى تؤديها . فالإدارة جهاز كأجهزة الكائن الحي ، لا يمكن وصفه
أو التعرف على الدور الذى يقوم به إلا بمشاهدته وهو يعمل ويؤدي وظيفته .
الإدارة هى الجهاز الذى بدونها لا يتمكن أى مشروع من القيام بأى نشاط ،
فالإدارة هى التى تبعث الحياة فى المشروع ، عن طريق اتخاذ القرارات
والإشراف على تنفيذها . وإذا تأملنا جسم الإنسان وكيف يعمل ، وكيف أن

هذا الجسم ليس عبارة عن أجهزة فقط ، أو أجزاء يرتبط بعضها ببعض وتكون في مجموعها جسم الانسان ، فإنه يمكن القول أيضا إن أى مشروع قائم ليس فقط عبارة عن إدارات ومبان واعدد وآلات ومكاتب . إنه أكثر من ذلك . إنه شخصية مستقلة عن الأجزاء المكونة له ، لأنه ينمو ويتحرك وتذب فيه الحياة . والإدارة هي التي تبعث هذه الحيوية فيه ، وهذه الحركة في الأجزاء المكونة له .

والإدارة هي الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشها، وبين تحقيق الاهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها . الإدارة هي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة في الوصول إلى الاهداف ، وذلك إذا كانت هذه الإدارة تتميز بالخبرة والكفاية . والإدارة الناجحة هي التي تدفع المشروع إلى الأمام ، وإلى النمو والتوسع ، وهي التي تدفع الأفراد إلى العمل وإلى بذل أقصى طاقاتهم الانتاجية ، وذلك برفع روحهم المعنوية ، وتهيئة جميع ظروف العمل المواتية لهم . والإدارة هي التي تجعل مكان العمل مكانا يسعى كل فرد إلى أن يعمل فيه، ويحب أن يعمل فيه .

الإدارة هي التي ترسم السياسات وتضع الخطط ، وهي التي تحدد الاطار الذي تستخدم داخله الموارد الموجودة ، من رأس مال وقوى عاملة وموارد طبيعية ، في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة . مهمة الإدارة هي القيام بتنفيذ سياسة الموضوعة بأعلى درجة من الكفاية وفي حدود الإمكانيات المتوفرة . وظيفة الإدارة هي تحقيق الاهداف بأعلى درجة من الكفاية ، أى بأقل مجهود ممكن ، وبأقل تكاليف ممكنة ، وفي أقصر وقت ممكن . مهمة الإدارة تهيئة جميع الظروف الملائمة لاستخدام الموارد الموجودة ، من بشرية ومادية وتكنولوجية،

بأحسن شكل ممكن للوصول إلى أهداف معينة .

من هذا يتضح لنا المجال الواسع الذى تعمل فيه الإدارة ويمتد اليه نشاطها .
فهي تعنى بالتفاصيل الدقيقة لكل عمل وطريقة القيام به ، كما تعنى برسم السياسات
ووضع الخطط وتحديد الاطار العام الذى يحقق التناسق والتعاون والتكامل
بين الموارد المختلفة ، وخلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كل الموارد المتوفرة
إلى أقصى طاقاتها الممكنة . من المهام الملقاة على عاتق الإدارة إذن نجد مهام ذات
طبيعة فنية ، ومهام إدارية ، ومهام اجتماعية ونفسية .

ويقول روكفلر ، أحد كبار رجال الأعمال فى الولايات المتحدة ، إن مهمة
الإدارة هي أن تمكن الأشخاص العاديين من القيام بأعمال الأشخاص
الممتازين (١) . وهذا يتفق أيضاً مع ما كان يعتقد فرديريك تيلر ، قائد حركة
الإدارة العلمية ، حينما كان يقول إن فى استطاعة نظامه تحويل أى عامل عادى
إلى عامل ممتاز . وإن لدينا الكثير من الأمثلة على الإدارة الناجحة فى الميادين
السياسية والاجتماعية والاقتصادية . ففى المعارك الحربية إذا لم تتوفر فى القائد
صفات المدير الناجح فإنه لن يقوى على كسب المعركة ، ولن يستطيع التحكم فى
الأفراد الذين يعملون تحت قيادته . وفى مجال السياسة نجد دولاً تقفز بخطى
واسعة نحو الأمام لتحتل مركزاً لا تقاها بين الدول ، بينما نجد دولاً أخرى
تتخلف ولا تقوى على التقدم أو التطور أو النمو . كل هذا بسبب توفر صفات
القيادة الحكيمة والإدارة الرشيدة فى زعماء بعض الدول بينما تحرم دول أخرى

Quoted by Frederic Hooper, Management Survey, (١)

(Penguin Books Inc., M., USA, 1960). p. 13

من زعماء يتمتعون بهذه الصفات . وفي المجال الاجتماعي لم تقم حركات الاصلاح إلا بفضل رجال استطاعوا بما يتمتعون به من صفات متميزة عن غيرهم من إدارة هذه الحركات ، ومن تكتيل الجهود والاندفاع بها نحو الاهداف الاجتماعية المطلوبة . وفي المجال الاقتصادي نجد الكثير من الأمثلة على مديرين ناجحين استطاعوا أن يخلقوا من أفكار بسيطة مشروعات ناجحة .

هل الادارة علم أم فن ؟

يعتقد البعض ان الدراسات النظرية في تنظيم وإدارة الأعمال ليست ضرورية ، وأن الخبرة العملية وحدها تكفي لخلق المدير الناجح وتنمية القدرات الإدارية . وهذا يجرنا إلى السؤال الذي يتردد دائما وهو هل الإدارة علم أم فن ؟ أي هل الإدارة شيء يمكن تعلمه عن طريق الدراسة ، أم هي فن يمكن اكتسابه بالمزاولة والخبرة ؟ إذا قلنا إن الادارة علم فهل يعنى ذلك أن الإدارة شيء يمكن دراسته وتعلمه ، كعلم الطبيعة أو الكيمياء مثلا ؟ وإذا قلنا إن الإدارة فن فهل يعنى ذلك أنها لا تحتاج إلى أى أصول عليية ؟ .

إذا قلنا إن الإدارة علم فإن البعض سيعتقد أن علم إدارة الأعمال شيء يجب الابتعاد عنه ، لأنه في غير متناول فهم الأشخاص العاديين ، وهو مقصور على العلماء الذين يفترض تميزهم بدرجة أعلى من الذكاء . وإذا قلنا إن الإدارة فن فإن هناك من سيعتقد أنه لا داعى لإضاعة الوقت في تعلم الأصول العلية ، إذ لا حاجة إليها لدى المديرين الذين يجمعون بين المواهب الطبيعية والخبرة العملية .

من الممكن أن نقول إن الإدارة علم وفن . فالإدارة كعلم تحوى مجموعة من القوانين والمبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق التجارب السابقة والتي ثبت بالمراجعة والتطبيق المتكرر صحتها بحيث أصبح فى الإمكان العمل على أساسها . والإدارة كفن تعتمد على الشخصية أو على صفات معينة تتوفر فى الشخص القائم بالإدارة . ولكن هذه الصفات الطبيعية يجب تدعيمها وتقويتها وتنميتها بالدراسة . والعلم والفن مكملان لبعضهما ، وإذا تقدم العلم تقدم معه الفن ، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم . العلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة ، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة فى سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة معينة .

الادارة كعلم :

يقول أحد الكتاب (٢) إن هناك من ٢٥ فى المائة إلى ٥٠ فى المائة من الأعمال التى نقوم بها فى المتاجر والمصانع والمصالح الحكومية والمنازل ما يعتبر غير ضرورى ، وبالتالى يعتبر إسرافاً وتبديداً للوارد والطاقات البشرية التى كان يجب توجيهها إلى أعمال أخرى منتجة . وإذا رجعنا إلى الإدارة العلمية منذ بدأت فى عهد فريدريك تيلر نجد دراسات الوقت والحركة قد قامت لغرض استبعاد الحركات غير الضرورية وترشيد الأعمال بحيث يمكن القيام بعمل معين فى أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأقل مجهود ممكن .

Oakley, C.A., Men at Work, Quoted by Frederic (٢)
Hooper, Ibid., p. 25

وإذا طبقت الإدارة العلمية بحكمة وتعقل فإنها تجعل في المستطاع إدخال الكثير من التحسينات في إنتاجنا وفي طاقاتنا الإنتاجية ، وتصبح أداة فعالة في سبيل وصولنا إلى حياة أفضل ومستوى معيشة أرفع . والإدارة العلمية لا تعنى أننا سنتوصل إلى أهدافنا بجعل الأعمال أكثر صعوبة وتعقيداً ، أو بزيادة ساعات العمل . ولكن يمكن أن نصل إلى أهدافنا بجعل مجهوداتنا أكثر فعالية ، وبالكشف عن أى إسراف فى طاقاتنا والقضاء عليه .

ولعله يجدر بنا عند هذه النقطة أن نعرف الإدارة العلمية (٣) . الإدارة العلمية فى أبسط كلمات هى نتيجة تطبيق المعرفة العلمية والطريقة العلمية فى أوجه الإدارة المختلفة والمشاكل التى تقابل القائمين بالإدارة . وأدوات العلم التى يمكن استخدامها فى الإدارة هى الطرق العلمية المبينة على القياس الدقيق ، والتحليل ، وإجراء التجارب ، والتى تقوم جميعاً فى ظل ظروف يمكن التحكم فيها إلى الدرجة التى تجعلها خليقة بصفة العلمية ، والتى يمكن معها تكرارها والاعتماد على ما تعطيه من نتائج . الإدارة العلمية هى التى تعتمد فى المقام الأول على الحكم الموضوعى ، وليس على الحكم المتأثر بعوامل شخصية أو بخبرة قد تكون غير كافية لمقابلة احتياجات الظروف المعينة .

ولنأخذ عملية الاختيار كثال على تطبيق الإدارة العلمية ، وهى من الوظائف الأساسية والبالغة الأهمية التى تقابها الإدارة . إن شغل المراكز بالافراد ليس

(٣) ليس المقصود بالإدارة العلمية هنا حركة الإدارة العلمية التى أنشأها تيلر فى أوائل القرن العشرين والتى سنتناولها فى الفصل القادم . ولكن المقصود بالإدارة العلمية هنا الإدارة كنظام واسلوب يعالج المواقف والمشاكل بطريقة علمية موضوعية .

بالأمر السهل ، إذ أن الواجب هو شغل كل عمل بفرد يتناسب في مؤهلاته وفي صفاته الشخصية مع احتياجات هذا العمل ، بحيث تكون النتيجة هي قيامه بهذا العمل على أحسن وجه ممكن ، وبحيث يكون هذا الفرد راضيا عن عمله سعيداً بالقيام به .

فيجب أن ينتهى الإجراء الذى كان متبعاً في القرون الماضية وهو شغل المراكز عن طريق وضع لوحة على باب المصنع أو نافذة المحل تعان الحاجة إلى أيدي Hands Wanted . هذه الطريقة المبذولة على مجرد الحصول على عدد معين من الأفراد بطريق الصدفة ، ثم شغلهم لأعمال معينة بطريق الصدفة أيضاً ، إن تؤدي إلى النتائج المطلوبة ، بل ستعمل على تبيد القوى البشرية ، وعلى خفض الانتاجية ، بالإضافة إلى ما يترتب عليها من حالات نفسية سيئة تسود هؤلاء الأفراد الذين يعملون في أماكن لا يرضون عنها ، ولم تهيئهم ظروفهم وحالتهم الطبيعية والعقلية والنفسية للعمل فيها .

وترشدنا الإدارة العلمية إلى ما يجب عمله في اختيار الأفراد للقيام بأعمال معينة . من ذلك إجراء الاختبارات الشخصية التي تهدف إلى التعرف بوضوح وبكل دقة على درجة الانتاجية والفعالية المتوقعة من شخص معين حين يسند إليه عمل معين . هذه الاختبارات إذا أجريت على أسس سليمة وقام بها أشخاص متخصصون فإنها يمكن أن تعطينا نتائج ومعلومات عن الشخص ووضع الاختبار في ساعات قليلة أو ربما في دقائق لا يكون في استطاعتنا الحصول عليها بطريقة ملاحظة الفرد أثناء قيامه بعمله إلا في شهور وربما سنوات .

وتهدف هذه الاختبارات الشخصية إلى قياس وتقييم جميع العوامل المعقدة التي تؤثر في قدرة الفرد وامكانياته الطبيعية والعقلية وتتكون منها شخصيته .

ومهارة فرد معين هي ناتج تفاعل هذه العوامل المختلفة . ويتوقف الاختبار الشخصى من حيث نوعه ومداه على طبيعة العمل الذى سيكلف به الشخص موضع الاختبار . ولكن هناك قواعد عامة يجب اتباعها فى كل اختبار ، منها أن يكون بقدر الامكان اختباراً موضوعياً ، بمعنى أنه يجب ألا تصطبغ النتائج المتحصل عليها بشخصية القائم بالاختبار أو حكمه الشخصى وملاحظاته وآرائه .

الادارة كفن :

تتطلب الادارة المرونة والقدرة على التصرف بسرعة ، والاستجابة بطريقة صحيحة إلى المواقف غير المتوقعة . وطالما نحن نتعامل مع العنصر الانسانى والمجموعات الآدمية فانه يجب أن نعد أنفسنا لمقابلة الكثير من المواقف غير المتوقعة . وليس هناك ما يمكن أن نطلق عليه القضاء التام على مشكلة معينة أو الوصول إلى حل نهائى لمشكلة معينة ، فكل حل ما هو إلا نقطة بدء لا بد أن تؤدى إلى مواقف جديدة تأتى معها بمشاكل جديدة . فالإدارة كالحياة نفسها ، هي عملية مستمرة مرتبطة بشئ يتطور وفى حركة دائمة ، سواء كان هذا الشئ مشروعاً تجارياً أو صناعياً ، أو مصلحة حكومية ، أو مرفقاً يؤدى خدمات عامة .

وكما زادت درجة المهارة المتوفرة فى القائمين بالإدارة كلما قل المجهود المطلوب لمقابلة المواقف المختلفة ومعالجتها ، أولاً بسبب السرعة فى معالجة المواقف قبل أن تزداد سوءاً ويصبح من الصعب معالجتها ، وثانياً بسبب الثقة التى تتولد فى الإدارة نتيجة المهارة المتوفرة لديها والتى تجعلها تبدو وهى تقابل المواقف الصعبة وكأنها تقابل مواقف مألوفة لديها .

ويميل بعض الأفراد ، وخاصة الذين يعملون تحت إدارات على درجة عالية من الكفاية والخبرة ، الى الاعتقاد بأن الوظائف والمهام التي تقوم بها الادارة العليا من المهـمـكن أن يضطلع بها أى منهم ، وأن هؤلاء الذين يعملون فى القمة يتمتعون بوقت فراغ أكبر بينما يتقاضون مرتبات عالية . ولكن الحقيقة هى أن الادارة العليا تتحمل مسئوليات رسم السياسات العامة وتنظيم العمل وتخطيطه بطريقة تكفل سيره فى تناسق وسهولة ، حتى لا يبدو للبعض أن كل شىء كان من الممكن أن يسير دون حاجة الى إدارة عليا .

ومن المواقف مثلا التى تظهر فيها الادارة كفن أن يعرف المدير متى يشجع ومتى يؤنب ، وكيف يشجع وكيف يؤنب . كما يجب أن يعرف المدير كيف ينفذ ما يتخذه من قرارات . وإذا كان للادارة سلطة تنفيذ القرارات والتغلب على أى معارضة فانه يجب عليها أن تلجأ الى هذه السلطة فى أقل الحدود وأضيقتها ، طالما كان فى إمكانها تنفيذ قراراتها بالطريقة التى لا تقابل معارضة أو تقلل احتمال المعارضة إلى أدنى حد ممكن .

علاقة عام ادارة الاعمال ببعض العلوم الاخرى :

علم ادلة الاعمال وعلم الاقتصاد :

يبحث علم الاقتصاد فى استغلال الموارد الطبيعية والبشرية المحدودة بأقصى درجة من الكفاية لإشباع الحاجات الانسانية . وإذا كان علم الاقتصاد يعطينا نظريات وقوانين ، وصورة أحيانا لما يجب أن يكون عليه النشاط الانسانى ، فان إدارة الأعمال من هذه الناحية ماهى إلا تطبيق للنظريات الاقتصادية ووضعها موضع التنفيذ فى الحياة العملية . فدراسات رجال الاقتصاد عن سلوك المستهلك ، ونظرية القيمة ، والظروف التى تتحكم فى العرض والطلب وتحدد الأسعار ،

والاشكال المختلفة للبنافسة ، ونظرية المصنع ، والطرق المثلى لاستخدام عوامل الانتاج وغيرها ، تدرجال الادارة بالاساس النظرى الذى يعتمدون عليه فى اتخاذ قراراتهم فى مجالات العمل المختلفة .

وإذا رجعنا الى فترة الثورة الصناعية الاولى ، حيث بدأت الادارة بمعناها الحديث ، نجد أن هذه الفترة أيضا كانت بداية الاقتصاد المتعمق متمثلا فى كتاب آدم سميث المعروف «ثروة الأمم» الذى كان أول دراسة متكاملة للاقتصاد . ومنذ ذلك الوقت والاقتصاد وادارة الأعمال يسيران جنباً الى جنب ، كل منهما يؤثر فى الآخر ويتكامل معه .

علم ادارة الاعمال وعلم النفس :

تقوم إدارة الأعمال على العامل الانسانى . فكما أوضحنا حين الكلام عن ماهية الادارة وجدنا أن الادارة هى تحقيق لأهداف معينة عن طريق تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها وتوجيهها واجراء الرقابة عليها فى سبيل تحقيق هذه الأهداف . ولا يمكن للمدير أن يقوم بالمهام المطلوبة منه إلا عن طريق قيام مساعديه ومرؤوسيه بالمهام المطلوبة منهم . ولا بد له لىكى يدفعهم الى القيام بواجباتهم من أن يستخدم وسائل التشجيع والترغيب حتى يحصل منهم على أعلى درجة من الاتاجية والتعاون ، مع احتفاظهم بروح معنوية عالية ورغبة صادقة فى أداء أعمالهم .

وهنا يدخل رجال علم النفس فينبرون لنا الطريق بنظرياتهم ودراساتهم عن الفرد وميوله واتجاهاته وغرائزه وكل العوامل التى تتحكم فى تصرفاته ، والوسائل المختلفة التى يمكننا حفره بها وهو يعمل داخل المجموعة . كما يزودونا بالمعلومات عن سلوك الجماعات وكيفية معاملتها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف معينة . وهناك

الكثير من المجالات في ميدان ادارة الاعمال نستخدم فيها نظريات علم النفس ، مثل بحوث التسويق ، ودراسات المستهلك ، والبيع والاعلان ، وادارة الافراد والعلاقات الانسانية .

علم ادارة الاعمال وعلم الاجتماع :

يعنى علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها والعلاقات التى تنشأ بينها . ودراسة السكان التى هى من مجالات الدراسة فى ميدان علم الاجتماع تهتم القائلين بإدارة المشروعات ، حيث تلقى الضوء على الأسواق المحتملة لتصريف السلع المختلفة وخصائص هذه الأسواق . وتقوم بعض المشروعات المتخصصة فى الخارج ، كما فى الولايات المتحدة ، بدراسات على السكان ، وتقسمهم على أسس مختلفة ، مثل السن والجنس ودرجة التعليم والمركز الاجتماعى والمهنة والدخل وغير ذلك ، كما تقوم بدراسة الأسرة من حيث تكوينها ، وما تحتاج اليه من سلع وخدمات ، ومن حيث سلوك أفرادها وميولهم ورغباتهم ، والطريقة التى تنفق بها الأسرة دخلها على الأبواب المختلفة ، والمطالب المتنوعة لأفرادها .

الفصل الثاني

نظرية الإدارة

تكوين نظرية الإدارة :

ذكرنا كيف أنه بتجارب ودراسات الكثيرين من عملوا في ميدان تنظيم وإدارة الأعمال أمكن التوصل إلى أسس ومبادئ ساعدت على تكوين إطار للنظرية الإدارية ، ووضع الأساس لعلم تنظيم وإدارة الأعمال . كما قلنا إن الإدارة كعلم تكمل الإدارة كفن ، والمدير الناجح هو الذي يجمع بين المعرفة العلمية والإلمام بالأسس والنظريات في علم إدارة الأعمال وبين المهارة والابتكار والتجديد والقدرة على تطبيق المعرفة في سبيل الوصول إلى غاية معينة . إن إقامة أصول لإدارة الأعمال سيؤدي ولا شك إلى تحسين الكفاية الإدارية ، فالمدير الذي يستعين بهذه الأصول في أوجه النشاط المختلفة التي يقوم بها سيتمكن من تفادي اتخاذ قرارات مبنية على الصدفة والخطأ . كما أن الإلمام بهذه الأصول وتفهمها تفهماً صحيحاً يمد المدير بحلول وإجابات لكثير من المشاكل التي يواجهها . ون حاجة إلى القيام ببحوث ودراسات تكلف الكثير من الوقت والجهد والمال .

على أنه يجب أن نلفت النظر إلى أن تجارب الآخرين لا يمكن نسخها أو

تقليدها أو تطبيقها دون ترو أو دراسة ، فليس هناك موقفان متشابهان من جميع الوجوه ، سواء في مشروع واحد أو في مشروعات مختلفة . فالمشروع الواحد في حركة دائمة وجميع الظروف المحيطة به في تغير مستمر ، وهو ما يجب أن يأخذه القائمون على إدارته في اعتبارهم . كذلك فإن كل مشروع له ظروف مختلفة عن المشروعات الأخرى ، سواء كانت تعمل في نفس النشاط أو في أوجه نشاط أخرى . وهذا يحتم على إدارة كل مشروع مراعاة الظروف المحيطة بها والعمل طبقا لها .

ولذا استعانت الإدارة بالمبادئ والقواعد والنظريات التي أمكن التوصل إليها في تنظيم وإدارة الأعمال فإنها تصبح أكثر قدرة على معالجة المشاكل بطريقة فعالة، إذ تصبح هذه المشاكل أكثر بساطة وإيجاد الحلول لها أكثر سهولة . ويجب ألا يقبدر إلى الذهن أن علم تنظيم وإدارة الأعمال أصبح يضم مبادئ وقواعد ونظريات لجميع المواقف والمشاكل التي تواجهها الإدارة ، فهو كما ذكرنا لا زال في دور التكوين ، ولا زال في حاجة إلى إضافات كثيرة ، وخاصة في الجانب الإنساني منه . ومع ذلك فلدينا ذخيرة قيمة يمكن الاعتماد عليها في حل الكثير من المشاكل وصلت إلينا نتيجة البحوث والدراسات المتواصلة، ونتيجة الفكر العبقري للقادة في إدارة الأعمال أمثال فريدريك تيلر ، وهنري فايول ، وأوليفر شيلدن ، وهنري دينيسون ، وشستر بارنارد، وليندول إيرويك.

وسنتناول فيما يلي باختصار أعمال اثنين من هؤلاء ، وهما فريدريك تيلر الذي أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة ، وهنري فايول رجل الأعمال الفرنسي الذي يعتبره البعض الأب الحقيقي

نظرية الإدارة الحديثة (١) .

حركة الادارة العلمية

بدأت المعالم الأولى للإدارة العلمية في السنوات العشر الأخيرة من القرن التاسع عشر، ولكنها لم تصبح نظاماً معروفاً إلا على أثر نشر الأقوال والمداولات في القضية المعروفة في الولايات المتحدة Eastern Rate Case سنة ١٩١١ ، والتي أطلق أثناءها ولأول مرة على النظام الجديد عبارة « الإدارة العلمية Scientific Management » .

والذى رسم الخطوط الأساسية للإدارة العلمية هو فريدريك تيلر Frederick Taylor ، فهو الذى حدد المبادئ التى تقوم عليها ، وهو الذى أعلن الأهداف الحقيقية التى تسعى اليها وهى زيادة الانتاج ، وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال ، وإقناع الطرفين بأن الذى يحكم العلاقة بينهما مصلحة مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها .

كانت الإدارة العلمية حركة فنية وإدارية وفلسفية . كانت حركة فنية من حيث قيامها بدراسات على العامل والحركات التى يؤدىها ، والعدد والمكينات التى يستخدمها ، وظروف العمل المحيطة به ، كما قامت بدراسات على المواد والمخازن وغيرها من النواحي الفنية التى لها اتصال بالانتاج وزيادة إنتاجية

(١) Koontz, Harold, & Cyril O' Donnell, Principles of Management, (McGraw-Hill Book Company, New York, 1964), p. 17.

العامل . وكانت الادارة العلمية حركة إدارية من حيث وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الانتاجية وهى تحليل الأعمال ودراسة العناصر المكونة لها على أسس علمية ، والاختيار العلمى للعمال والتدريب الصحيح لهم والإشراف الفعال على أعمالهم ، وتعاون الإدارة مع العمال وترغيبهم فى العمل وفقا للطرق العلمية عن طريق تشجيعهم بالمكافآت النقدية، وفصل مهام التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ وتفويض المهام الأولى إلى الإدارة ومهمة التنفيذ إلى العمال . وكانت الادارة العلمية حركة فلسفية لأنها سعت إلى تغيير الأفكار التى كانت متسلطة على الإدارة والعمال . كان هدف قادة الادارة العلمية تحقيق ما أطلقوا عليه الثورة الفكرية Mental Revolution ، فسعوا إلى ربط الادارة بالعمال برباط المصلحة المشتركة ، وحاولوا إقناع القائمين بالإدارة بأن التعاون بينهم وبين العمال كفيل بزيادة الإنتاج ، وبالتالى زيادة الأرباح بالدرجة التى تكفى لمقابلة مطالب الطرفين .

ولقد ولدت الفكرة الأولى للإدارة العلمية فى ذهن تيلر عندما كان يعمل ميكانيكيا فى شركة Midvale Steel Company سنة ١٨٧٨ ، ولاحظ كيف كان العمال يتباطئون متعمدين فى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم . فلما رقى إلى مركز ملاحظ فى المصنع شعر بأنه أصبح مسئولاً عن إيجاد حل لهذه المشكلة . ولقد كانت ظاهرة التباطؤ فى العمل soldiering ، هى نتيجة للخوف الذى كان مسيطرا على العمال من أصحاب العمل . كان العامل يخاف البطالة ، وكان على استمعداد للجوء إلى كل ما من شأنه أن يبقيه فى عمله أطول مدة ممكنة .

وفى ذلك الوقت كانت تسود بين العمال فكرة أو نظرية Lump of Work Theory

مؤداها أن هناك كمية معينة من العمل تدخل المصنع إذا أنجزها العمال بسرعة فإن ذلك يدعو صاحب العمل ويدفعه إلى التفكير في الاستغناء عن بعض العمال . لذلك اعتقد العمال بأن مصالحهم المشتركة تحتم عليهم أن يتيساطاً كل واحد منهم في عمله بقدر الإمكان . وكان العمال يعتقدون بأن هذا السلوك من جانبهم ما هو تنظيم للإنتاج Regulation of Output . ولكن من وجهة نظر الإدارة كان هذا السلوك مشكلة خطيرة تهدد مصالح العمل . وكان ما يعتبر من وجهة نظر العمال تنظيماً للإنتاج يعتبر من وجهة نظر الإدارة تقييداً وتحديدًا للإنتاج

. Restriction of Output

بالإضافة إلى عامل الخوف من البطالة فإنه لم يكن هناك ما يدفع العمال إلى زيادة إنتاجهم . فإذا كان الدفع بالزمن كان يتساوى في الأجر في آخر اليوم الذين يعملون ببطء والذين يبذلون أقصى طاقتهم . وإذا كان الدفع بالقطعة كان أصحاب العمل يعتمدون إلى تخفيض معدل الدفع بالقطعة Rate Cutting كلما وجدوا أن العمال بدأوا يتحصلون على أجور إضافية مرتفعة . فكان العامل يضع لنفسه حدوداً معينة في الإنتاج لا يتعداها مهما كانت الظروف .

وهكذا كان الهدف الأول الذي قامت الإدارة العملية من أجله هو معالجة مشكلة تقييد الإنتاج . ومن هنا يفهم لماذا جعلت الإدارة العملية العوامل نقطة اهتمامها ومركز دراستها . فقامت الدراسات حول الحركات التي يقوم بها . وظروف العمل التي تحيط به ، والعدد والمكانيات التي يستخدمها . كان الهدف أولاً القضاء على مشكلة التباطؤ ، وثانياً زيادة انتاجية العامل إلى أقصى درجة ممكنة .

ولتحقيق هذين الهدفين قامت دراسات الوقت والحركة ، وصممت العدد التي تساعد العامل على إنجاز عمله بأسهل الطرق وأقلها إجهاداً ، وتحسنت ظروف العمل لتشجيع العامل على بذل أقصى طاقته ، كما وضعت الخطط لمكافأته على ما يحققه من زيادة في الانتاج . ونجد في ظل الادارة العلمية أن الاتجاه أصبح نحو تحديد ساعات العمل ، كذلك لم تكن الادارة العلمية تشجع تشغيل النساء والاطفال لانخفاض انتاجيتهم (٢) .

وعلى ذلك يمكن القول إن أهم ما قدمه فريدريك تيلر هو تركيزه الاهتمام على تطبيق الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل التي تواجه الادارة . كما يرجع اليه الفضل في إبراز أهمية الوظائف الادارية من تنظيم العمل وتخطيطه واختيار الأفراد وتدريبهم والاشراف عليهم والرقابة على أعمالهم . غير أن دراسات تيلر كانت منصبه بصفة رئيسية على الصناعة والانتاج . وتبعه آخرون في هذا الاتجاه فلم تنل الجوانب العامة من الادارة الأهمية التي تستحقها .

هنري فايول ومساهمته في تكوين نظرية للادارة

ظهر أول أعمال هنري فايول Henri Fayol في فرنسا سنة ١٩١٦ عندما نشر كتابه Administration Industrielle et Générale تناول فيه الأصول العامة للادارة ، ولكن لم يعرف للقارئ باللغة الانجليزية إلا في سنة ١٩٢٩ عندما ترجمه إلى الانجليزية المعهد الدولي للادارة International Institute of Management في جنيف وطبع منه نسخا محدودة وزع بعضها في بريطانيا . أما

(٢) كان أصحاب العمل منذ الثورة الصناعية الاول وحتى قيام الإدارة العلمية يفضلون استخدام النساء والاطفال في الصناعة كلما سمحت لهم الظروف نظراً لانخفاض أجورهم ،

في الولايات المتحدة فلم ينشر كتاب فايول إلا في سنة ١٩٤٩ . ومع ذلك فانه بدراسة كتابات فايول اتضح مدى عمق نظره في المشاكل التي لا تزال تواجهها الادارة حتى الآن .

ولد هنري فايول في سنة ١٨٤١ ، وتخرج كـمهندس تعدين سنة ١٨٦٠ حيث عمل مع شركة لمناجم الفحم . وفي سنة ١٨٨٨ وصل الى مركز مدير للشركة وهي على وشك الافلاس ، ولكن وبعد ثلاثين عاما تولى فيها إدارة الشركة تقاعد وهي في أعلى درجات النجاح . وخلال الفترة التي عمل فيها فايول مديراً كان يبحث في المبادئ العملية البسيطة التي يمكن استخدامها لتوضيح مهام المدير . وبعد تقاعده كرس حياته للناداة بمبادئ الادارة التي كان يؤمن بها ، فأقام مركزاً للدراسات الادارية في باريس ، كما حاول تطبيق مبادئه على الادارات الحكومية وذلك عندما طلب منه استقصاء الحالة في مصلحة البريد والتلغراف الفرنسية .

وقد توصل فايول الى أن أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات هي :

- (١) أوجه نشاط فنية (الإنتاج) .
- (٢) أوجه نشاط تجارية (الشراء والبيع والمبادلة) .
- (٣) أوجه نشاط مالية (الحصول على رأس المال والاستخدام المثالي له) .
- (٤) أوجه نشاط تأمينية (حماية الأفراد والممتلكات) .
- (٥) أوجه نشاط محاسبية (بما في ذلك الاحصاء) .
- (٦) أوجه نشاط إدارية (التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة) .

وقد أوضح فايول أن هذه المجموعات الست توجد في المشروعات من أى حجم ، وخصص معظم كتابه لمناقشة أوجه النشاط الإدارية . ويمكن تقسيم كتاب فايول إلى ملاحظات عن الصفات الإدارية والتدريب ، والمبادئ العامة للإدارة ، وعناصر الإدارة . وقد ميز فايول بين مبادئ الإدارة وعناصرها ، فكان يعنى بالمبادئ القواعد وبالعناصر الوظائف . وفيما يلي ما تناوله كتاب فايول باختصار :

أولا - الصفات الإدارية والتدريب :

رأى فايول أن الصفات المطلوبة في الأفراد الذين يعملون في مختلف المشروعات هي : طبيعية (الصحة والحيوية والشخصية) ، وذهنية (القدرة على الفهم والتعلم والحكم وحضور الذهن والتكيف) ، ومعنوية (النشاط والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة والاخلاص والولاء والدبلوماسية والكرامة) ، وثقافة عامة (معلومات عامة لا تتصل مباشرة بالوظيفة المعنية) ، ومعلومات خاصة (متصلة بالوظيفة المعنية) ، والخبرة (المعرفة المستمدة من المزاولة الصحيحة للعمل) . كما قسم فايول قدرات الأفراد تبعاً للمجموعات الست السابق ذكرها فقال إن هناك قدرات إدارية وفنية وتجارية ومالية وتأمينية ومحاسبية .

وقد أوضح فايول أنه بينما تعتبر القدرة الفنية هي أهم ما يطلب من العامل فإن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد كلما تقدم الفرد في سلسلة التدرج الإداري من أسفل إلى أعلى ، وتصبح أكثر القدرات أهمية بالنسبة للأفراد الذين يحتلون مراكز في الإدارة العليا للشروع . وبالوصول إلى هذه النتيجة نادى فايول بضرورة وجود مبادئ للإدارة وضرورة تعليمها والإلمام بها . ولما كان التعليم الإداري غير موجود في المدارس الفنية في ذلك الوقت فقد رأى فايول أنه يمكن

اكتساب القدرة الادارية، كما هو الحال بالنسبة للقدرة الفنية، عن طريق المدارس أولاً ثم بعد ذلك عن طريق العمل في المصانع . ولما كان يشعر بأن هذا النقص يرجع إلى عدم وجود نظرية مقبولة للإدارة فقد كرس جهوده لسد هذا النقص .

ثانياً - المبادئ العامة للإدارة :

وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة استمدتها من خبرته العملية ، ولكنه حذر قراءه من أن هذه المبادئ مرنة وليست مطلقة ، ومع ذلك فإنه يجب أن تستخدم على ضوء الظروف المتغيرة والظروف الخاصة لكل مشروع . وفيما يلي وباختصار هذه المبادئ الأربعة عشر :

(١) تقسيم العمل : وهو مبدأ التخصيص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة في استخدام عنصر العمل بفعالية وكفاية .

(٢) السلطة والمسئولية : رأى فايول أن السلطة متصلة بالمسئولية وأن المسئولية تصاحب السلطة وتنشأ عنها . كما رأى أن السلطة مركبة من سلطة رسمية تنشأ عن المركز الرسمي الذي يمثله المدير ، وسلطة شخصية مستمدة من ذكائه وخبرته وشخصيته وخدماته السابقة .

(٣) الضبط والربط : بين فايول أن الضبط والربط يعني احترام الاتفاقيات التي تستهدف إطاعة الأوامر وإظهار الاحترام . ويتطلب الضبط والربط وجود رؤساء كفاء في جميع المستويات، واتفاقيات واضحة وعادلة، وتطبيق عادل للعقاب .

(٤) وحدة إصدار الأوامر : ويعني هذا المبدأ أن كل فرد يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط .

(٥) وحدة التوجيه : ويعنى فايول بهذا المبدأ ان كل مجموعة من أوجه النشاط لها نفس الهدف يجب أن يكون على رأسها فرد واحد وترسم لها خطة واحدة. ويميز فايول بين مبدأ وحدة التوجيه ومبدأ إصدار الأوامر بأن الأول يتعلق بإدارة المشروع بينما الثانى يتعلق بإدارة الأفراد.

(٦) تبعية المصالح الفردية للمصالح العام : ففى أى مجموعة يجب أن تتغلب مصالح المجموعة على مصالح الأفراد . وإذا تضاربت المصلحتان فإنه يكون من واجب الإدارة التوفيق بينهما .

(٧) مكافأة الأفراد : يرى فايول أن نظم مكافأة الأفراد يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى درجة من الرضا سواء بالنسبة لصاحب العمل أو للعاملين فى المشروع .

(٨) المركزية : برغم ان فايول لم يشر إلى المركزية فى السلطة فإن مبدأه يشير بصفة قاطعة إلى المدى الذى تركز فيه السلطة أو تتوزع داخل المشروع . وتحدد الظروف الفردية درجة المركزية التى يمكن أن تؤدى فى النهاية إلى أحسن نتائج ممكنة .

(٩) التسلسل الإدارى : يرى فايول ان التسلسل الإدارى هو تسلسل تبعاً للسلطة ، وهو سلسلة من الرؤساء يتدرجون من أعلى إلى أسفل ، ويرى أنه من الخطأ أن يز أى رئيس سلطته دون داع .

(١٠) العدالة : يرى فايول أن ولاء الأفراد وتفانيهم يمكن الحصول عليه عن طريق العطف والعدالة فى معاملة المديرين لمساعدتهم .

(١١) استقرار الأفراد : يرى فايول أن عدم استقرار الأفراد هو من أسباب الإدارة السيئة ومن آثارها ، كما يبين الأخطار والتكاليف التي ينطوي عليها وجود دوران للعمل لا مبرر له .

(١٢) النظام : يرى فايول أنه يجب أن يسود النظام بين الأفراد وكل شيء داخل المشروع بحيث يجب أن يكون هناك مكان لكل شيء (ولكل فرد) ، كما يجب أن يكون كل شيء (وكل فرد) في مكانه .

(١٣) المبادرة : تعني المبادرة التفكير في خطة ثم تنفيذها . ويطالب فايول المديرين بإعطاء الفرصة لمساعدتهم للمشاركة في هذه العملية .

(١٤) الروح الجماعية : وهو امتداد لمبدأ وحدة مصدر الأوامر . ويبرز فايول في هذا المبدأ الحاجة إلى العمل التعاوني وإلى أهمية وسائل الاتصال .

ثالثاً - عناصر الإدارة :

كان فايول يعنى بالعناصر وظائف الإدارة . وكان يرى أن هذه الوظائف هي : التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة . وقد خصص فايول جزءاً كبيراً من كتابه لمناقشة هذه الوظائف وشرحها . ولا تزال ملاحظاته في هذه الناحية حتى الآن محتفظة بصحتها . وقد أولى فايول اهتماماً خاصاً إلى التنبؤ في شرحه لوظيفة التخطيط . وعرف التنبؤ بأنه التعرف على المستقبل والاحتياط له . ويظهر مثل هذا النوع من التخطيط على شكل وضع خطة للعمل يكون موضعاً فيها الأهداف المطلوب التوصل إليها ، وخط سير العمل والمراحل التي يمر فيها ، والطرق المستخدمة . ويقول فايول إن التخطيط الجيد

يتطلب الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة ، بينما يعكس التخطيط الرديء أو عدم وجود تخطيط عدم كفاية الإدارة . وقد أوضح فايول في كتابه كيف أن الشركة التي كان يديرها كانت تقوم بتنبؤات سنوية وتنبؤات كل عشر سنوات وذلك كمحور لبرنامج التخطيط فيها .

وفي شرحه لوظيفة التنظيم يقول فايول إن تنظيم المشروع هو تزويده بكل شيء يساعده على العمل ، من مواد أولية وعدد ورأس مال وافراد . ويقول إن الوظيفة التنظيمية للمديرين هي إيجاد الروابط بين الافراد والامكانيات المادية في المشروع بالشكل الذي يتفق مع اهداف المشروع وموارده ، والتنسيق بين أوجه النشاط ، والعمل على اتخاذ قرارات واضحة ودقيقة عن طريق توحيد إصدار الاوامر ، والاختيار السليم والتدريب الصحيح للمساعدين .

ويرى فايول أن وظيفة إصدار الاوامر هي تشغيل المشروع . وأوضح ان هذه الوظيفة تتطلب من جانب المدير صفات استثنائية : فيجب ان يكون المدير ملأً إلماماً تاماً بالافراد العاملين معه ، وان يستبعد غير الكفاء منهم ، وان يفهم مبدأ الاتفاقيات التي تربط المشروع والافراد العاملين فيه ، كما يجب ان يكون مثلاً حسناً لغيره ، وان يقوم بمراجعات دورية للتنظيم ، وان يربط بين مساعديه الرئيسيين عن طريق عقد الاجتماعات ، والا يغرق نفسه في التفاصيل ، واخيراً ان يعمل على خلق ونشر الوحدة والحيوية والمبادرة والولاء بين الافراد العاملين معه . وعلى ذلك فإن فايول كان يعنى بوظيفة إصدار الاوامر في الحقيقة توجيه المساعدين والاشراف عليهم ، وليس فقط مجرد إصدار الاوامر اليهم .

وعندما بدأ فايول في مناقشة التنسيق كوظيفة تهدف إلى التوفيق بين أوجه النشاط بغرض ضمان الوصول إلى الأهداف المطلوبة قابله صعوبة في جعلها وظيفة مستقلة لها حدود واضحة تفصل بينها وبين وظيفة إصدار الأوامر أو حتى بينها وبين وظيفتي التخطيط والتنظيم . وهو أمر طبيعي ، إذ أنه برغم أن أحداً لا ينكر الأهمية العظمى للتنسيق ومسئولية المدير في إيجاد جو من التوافق والانسجام فإنه لم يخطر لفايول أن التنسيق ما هو إلا الحصلة الاجمالية لعملية الإدارة .

ويتكلم فايول عن الرقابة بنفس المعنى المعروفة به في الدراسات الحديثة ، وهو أنها عمالية التأكد من أن كل شيء يتم بالشكل المطلوب في الخطة وتبعاً للتعليمات المصدرة والمبادئ الموضوعة . وكان فايول يرى أن الرقابة الفعالة يجب أن تكون سريعة ، ويجب أن يتبعها إجراء تصحيحات ، ويجب أن تتضمن وسائل لمنع تكرار الانحرافات . وهذه الاعتبارات كلها صحيحة ، ولم تضاف إليها الإدارة الحديثة إلا قليلاً وهو استخدام التنبؤات بغرض إجراء الرقابة قبل حدوث الانحرافات . وبرغم أن فايول أبرز أهمية التخطيط والتنبؤ إلا أنه ليس هناك ما يدل على أنه حاول ربطهما بوظيفة الرقابة .

مبادئ الإدارة الناجحة

هناك إذن مبادئ أمكن التوصل إليها في ميدان إدارة الأعمال على مر السنين ونتيجة الخبرات العملية للمشغلين بإدارة الأعمال التجارية والصناعية وغيرها . ويمكن القول بصفة عامة إن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في جميع المشروعات ، سواء كانت صغيرة أم كبيرة ، تجارية أم صناعية ، ذات ملكية عامة أم خاصة .

ولكن الاختلاف يأتي من ناحية تطبيق هذه المبادئ لتتفق مع طبيعة أعمال المشروع المعين والظروف المحيطة به .

وفيما يلي هذه المبادئ التي تعتبر أساسية للنجاح في إدارة أى مشروع :

(١) مبدأ تحديد السياسات :

يجب أن تكون السياسات الموضوعة محددة وواضحة وتبين أهداف المشروع والطريق الذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف . ويجب أن تكون هذه السياسات عمالية واقعية وليست مثالية لا يمكن تنفيذها . كما يجب أن تكون السياسات مرنة حتى تساعد على مواجهة أى تغير غير متوقع في الظروف . والسياسات أنواع منها ما هو عام ينطبق على المشروع بأكمله ، ومنها ما هو سياسات فرعية تسير عليها الإدارات والأقسام المختلفة في المشروع . ويجب بالطبع أن تتمشى السياسات الفرعية مع السياسات العامة الرئيسية .

(٢) مبدأ التخطيط :

الإدارة الناجحة هي التي تخطط قبل أن تقدم على عمل معين ، وهي التي تدرس وتبحث ولا تعتمد على التخمين ، وهي التي تضع الخطط للاستقبال ولا تكون تحت رحمة الظروف في كل لحظة . ويساعد التخطيط الطويل المدى والتخطيط الفرعي لفترات اقصر على أداء الأعمال المطاوعة في وقت اقصر ، وبمجهود أقل ، وبتكاليف أقل ، وبدرجة أعلى من الجودة والاتقان .

(٣) مبدأ التوازن :

يجب ان يكون المشروع متوازنا من الداخل ، بمعنى أنه يجب أن تعطى كل وظيفة من وظائف المشروع «إنتاج - تسويق - تمويل ... الخ، الأهمية المطلوبة. ومن الأمور التي تخل بتوازن المشروع أن يعطى القائمون بإدارته أهمية خاصة إلى إحدى النواحي على حساب النواحي الأخرى. في مشروع صناعى مثلا قد يميل القائمون بإدارته إذا كانوا من المهندسين الصناعيين إلى توجيه كل عنايتهم إلى الإنتاج والمشاكل الإنتاجية دون الاهتمام بالنواحي الأخرى مثل المشاكل التسويقية .

(٤) مبدأ التقدم والنمو :

يجب أن يكون المشروع قادراً على التقدم والنمو ، وذلك عن طريق ادخال التحسينات المستمرة في إدارته ، والمرونة الكافية التي تمكن من مواجهته لكافة الظروف المتغيرة . كما يجب أن يسير المشروع كل تقدم وكل تطور جديد في الميدان الذى يعمل فيه ، وألا يتخلف عن المشروعات الأخرى المنافسة له .

(٥) مبدأ القيادة :

لا يمكن للإدارة أن تنجح إلا إذا توفرت صفات القيادة فى القائمين بها . والقائد الناجح هو الذى يستطيع كسب ثقة وتعاون وولاء الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته ، وهو الذى يستطيع أن يوجه ويراقب جهود الأفراد الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة .

(٦) مبدأ اتخاذ القرارات :

يجب أن يعطى كل فرد يقوم بعمل إدارى السلطة فى اتخاذ القرارات الخاصة بمحيط العمل المكلف به ، وأن يعتبر مسؤولا عما يتخذه من قرارات . وإذا رجع أحد الأفراد إلى رئيسه فيجب أن يكون ذلك لأخذ رأيه ونصيحته فقط ، وعليه بعد ذلك أن يتخذ قراره بنفسه ، طالما كان ذلك من اختصاصه وفى حدود سلطته والمسئولية الملقاة على عاتقه . وهناك بالطبع بعض الحالات الاستثنائية التى يجب اتخاذ قرار فيها من الإدارة العليا فى المشروع أو من الرؤساء الإداريين ، وفى مثل هذه الحالات يكون على الفرد الرجوع إلى رئيسه وعرض الأمر عليه لاتخاذ قرار فيه .

(٧) مبدأ السلطة والمسئولية :

لكى تقوم الإدارة على أساس سليم فإنه يجب أن يعطى كل فرد السلطة الكافية التى تمكنه من أداء عمل معين مطلوب منه ، كما يجب أن يعتبر مسؤولا عن أداء هذا العمل وعن استخدام ما لديه من سلطة لأداء العمل . وعندما يتنازل أى رئيس عن جزء من سلطاته إلى مساعديه فإن تفويض السلطة يجب أن يكون محدداً وواضحاً حتى لا يسيء أى مساعد استخدام السلطات المفوضة إليه ولا يتعدها . كما يجب على كل رئيس أن يشرف ويوجه ويراقب أعمال من يعملون تحت رئاسته لأنه المسئول الأول عن كل ما يقومون به من تصرفات .

(٨) مبدأ الاستفادة من القدرة الإدارية :

الإدارة الناجحة هى التى تخلص نفسها من الأعمال الروتينية ، وتركز وقتها

وجهدهما في الأعمال ذات المسؤولية الرئيسية في المشروع . ويجب على الإدارة العليا أن تتفرغ لرسم السياسات العامة ومواجهة المشا كل المعقدة التي قد يقابلها المشروع .

(٩) مبدأ التخصص :

يساعد مبدأ التخصص على تركيز الجهود في أعمال معينة مما ينتج عنه زيادة الخبرة في هذه الأعمال . ويعتمد مبدأ التخصص على فكرة أن الفرد يمكنه أن يتقن عدداً قليلاً من الأعمال إذا ركز جهوده فيها ، بينما لو كلف بأعمال كثيرة متفرقة فإنه لا يمكنه أن يتقن أيًا منها . وعلى أساس مبدأ التخصص يُجرى تقسيم الأعمال داخل المشروع بحيث توكل الأعمال التي تتطلب مهارات خاصة إلى أفراد يجب أن تتوفر فيهم هذه المهارات .

(١٠) مبدأ الربط بين الأعمال والمقدرة المطلوبة في الأفراد القائمين بها :

من الأمور التي تساعد الفرد على أداء عمل معين على الوجه المطلوب أن يتناسب هذا العمل مع صفات الشخص المكلف به وقدراته الطبيعية والذهنية . وواجب الإدارة عند اختيار الأفراد للراكز المختلفة أن تعمل على اختيار الشخص الصحيح ووضعه في المكان أو العمل الصحيح . كما يجب أن توفر الإدارة كافة التسهيلات الكفيلة باستخدام كل فرد لكامل طاقاته في أداء العمل المطلوب ، وأن تتبع الوسائل الصحيحة التي تساعد على توجيه الأفراد والرقابة عليهم

(١١) مبدأ التبسيط :

يجب تبسيط الإجراءات المطلوبة لأداء الأعمال المختلفة ، وحذف غير الضروري منها ، والقضاء بقدر الإمكان على التعقيد ، وتجنب الروتين الذى يعطل من إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات بسرعة .

(١٢) مبدأ التنميط :

يجب على الإدارة كلما تمكنت من الوصول إلى طريقة أحسن لأداء عمل معين أن تقرر وضع هذه الطريقة كنمط يمكن على أساسه أن تحكم على مدى إنتاجية الافراد وأن تراقب أعمالهم :

(١٣) مبدأ الكفاية والإنتاجية للفرد :

من الممكن زيادة كفاية الفرد وإنتاجيته عن طريق التدريب السليم وتحسين ظروف العمل . فالتدريب السليم يرشد الفرد إلى الطريقة الصحيحة لأداء العمل المطلوب منه ، وتحسين الظروف التى يعمل فيها الفرد ترفع من روحه السنوية وتزيد من إنتاجيته .

(١٤) مبدأ التشجيع المادى :

يجب أن تضع الإدارة نظاما للدفع الاجور والمرتمات بعمل على تشجيع الافراد على بذل أقصى مجهود ممكن فى العمل . ولا يتأتى ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الاجر الذى يتناسب مع ما يبذله من مجهود وما يحققه من إنتاج . وفى سبيل ذلك يجب على الإدارة أن تقوم بوضع مستويات معينة للأعمال

المطلوبة من كل فرد ، وتهيء لكل فرد جميع الظروف والتسهيلات التي تمكنه من التوصل إلى هذه المستويات وتعميدها إذا قام بعمله على الوجه الأكمل . من ناحية أخرى يجب أن تكون المستويات الموضوعة عادلة ، كما يجب أن تكون المكافآت التشجيعية كافية لترغيب الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم .

(١٥) مبدأ الرقابة :

الرقابة ضرورية لأنه بدون رقابة لا يمكن للإدارة أن تتحقق من أن الخطط التي سبق وضعها قد نفذت . فيجب على الإدارة أن تراقب المراحل المختلفة في تنفيذ الخطط حتى تتحقق من أن الأعمال التي تنجز فعلا تتفق مع الأعمال المطلوبة ، وحتى تعمل على تصحيح أي انحرافات في التنفيذ عن الخطط الموضوعة .

(١٦) مبدأ التعاون :

بما لا شك فيه أن مجهود فردين متعاونين يفضل بمجهود الاثنين إذا عمل كل منهما على انفراد . ولكي تنجح الإدارة في أداء وظائفها يجب أن تكسب تعاون كل الأفراد الذين يعملون في المشروع حتى تتوحد جهودهم وتتجه في الطريق المرسوم نحو الأهداف العامة للمشروع .

(١٧) مبدأ العلاقات الإنسانية :

يجب على الإدارة أن تشعر الأفراد داخل المشروع بأن مصالحهم تتفق

مع مصالح المشروع ، وأن كل نجاح يحققه المشروع سيكون لهم نصيب فيه ، على شكل زيادة في أجورهم ، وفتح المزيد من الفرص لترقيتهم إلى مراكز أعلى ، وزيادة في استقرارهم في العمل . ولا شك أن المشاركة في الأرباح وفي الإدارة في المجتمعات الاشتراكية من أكثر الوسائل فعالية في تحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وتنمية التعاون في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة للمشروع .

الفصل الثالث

المداخل لدراسة الإدارة

مع إزدياد أهمية الإدارة والدور الذي تقوم به في جميع المجالات الحيوية فقد برزت عدة اتجاهات لدراسة هذا الميدان محاولة تحييد إطاره ، والتعرف على محتوياته ، وتعريف العمل الإداري وتحليله . ويطلق بعض الكتاب على هذه الاتجاهات « مدارس الإدارة » . ومن الطبيعي أن تتجه هذه المدارس في أفكارها وجهات مختلفة ، وأن تلعب في تعريفها وتحليلها للإدارة طرقا متعددة . وقد أدى هذا الى تنوع الآراء التي تتناول الإدارة والنظرية الإدارية .

ولعل من المناسب هنا أن نتعرض بكلمة مختصرة عن كل مدرسة ، والطريقة التي تفكر بها ، والأسلوب الذي تتبعه ، في تعريف ميدان الإدارة . يضع Koontz & O'Donnell (١) هذه المدارس في ست مجموعات كالآتي .

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| (١) المدرسة التشغيلية | The Operational School |
| (٢) المدرسة الواقعية أو مدرسة الحالات | The Empirical or Case School |
| (٣) مدرسة السلوك الإنساني | The Human Behavior School |
| (٤) مدرسة النظام الاجتماعي | The Social System School |
| (٥) مدرسة نظرية اتخاذ القرارات | The Decision Theory School |
| (٦) المدرسة الرياضية | The Mathematical School |

أولاً - المدرسة التشفيرية :

والاتجاه الاساسى فى هذه المدرسة هو تحديد وظائف الإدارة ثم محاولة التوصل منها إلى المبادئ الأساسية التى تعتمد عليها المزاولة المعقدة للإدارة . وتعترف هذه المدرسة بعمومية الإدارة ، أى بالحاجة إليها وإلى القيام بوظائفها فى جميع الأعمال وبصرف النظر عن اختلاف المشروعات . ولكنها تدرك أن الظروف التى تزاول فيها الإدارة مهامها تختلف من مشروع لآخر ، وكذلك داخل المشروع الواحد بين المستويات المختلفة . وتعمل هذه المدرسة نحو تكوين نظرية للإدارة عن طريق تنظيم التجارب والتحليل التجريبي للمبادئ والدراسة الصحيحة للأساسيات . وهى بذلك تعمل أيضاً على تحسين الأداء وطرق العمل .

وقد سبق أن ذكرنا أن هنرى فايول توصل إلى تعريف الإدارة وتحديد مبادئها ووظائفها عن طريق المزاولة الفعلية لعملية الإدارة . ولذلك يعتبره البعض منشئ هذه المدرسة على الرغم من أن كتاباته لم تعرف للقارئ بالغة الانجليزية فى الولايات المتحدة إلا منذ سنة ١٩٤٩ .

وبجانب اعتقاد المنتمين إلى هذه المدرسة بإمكانية دراسة الإدارة عن طريق تحليل الوظائف الإدارية فانهم يرون أيضاً أن الخبرة الطويلة ومزاولة العمل الإدارى فى المواقف المختلفة تزود القائمين بالدراسة والتحليل بأساس للتوصل إلى حقائق ومبادئ تساعد فى تفهم وتوضيح وتحسين الإدارة . كما تعتبر هذه المبادئ بعد ذلك نقط للبحث الذى يهدف إلى التأكد من صحتها والعمل على تطبيقها . وبعد المراجعة وتكرار التطبيق تستخدم هذه المبادئ فى تكوين نظرية للإدارة .

ويرى أعضاء هذه المدرسة أن الإدارة فن ، ولكن يجب أن يعتمد على

أساس متين من المبادئ ، وأن مبادئ الإدارة لا يقلل من أهميتها عدم تطبيقها أو تجاهلها من جانب بعض المديرين . كما يعترفون بأنه ليس من الضروري أن تحوى النظرية الإدارية كل معرفة لأن الظروف المحيطة بالمدير متغيرة ومتحركة وتتطور مع الحياة والحضارة والتقدم فى شتى الميادين .

ثانيا - المدرسة الواقعية أو مدرسة الحالات :

تقوم هذه المدرسة بتحليل الإدارة عن طريق دراسة الخبرة ومحاولة الوصول من ذلك الى تعميمات . وهى فى ذلك تفترض أنه عن طريق دراسة حالات النجاح التى حققها المشروع أو الأخطاء التى وقع فيها ، وما قامت به الإدارة فى هذه الحالات من معالجة للمشاكل المختلفة التى قابلتها ، يمكن الوصول إلى الفهم الصحيح للعملية الإدارية ، والتعرف على الوسائل الفعالة فى التطبيق وتعلمها ، واستخدامها فى مواقف مشابهة .

ولا يمكن لأحد أن ينكر أهمية تحليل الخبرة السابقة ، والاستفادة من الطرق والوسائل التى استخدمت فى معالجة مواقف فى الماضى ، واتخاذها كمرشد لإدارة الأعمال فى الحاضر ، ووضع الخطط للمستقبل . ولكن يجب أن نأخذ فى الاعتبار أن المواقف التى تمت فى الماضى ليس من المحتمل مواجهة مشكلات لها فى المستقبل ، كما أنه ليس من الضروري أن تكون الوسائل والاجراءات التى اتبعت فى الماضى لمواجهة مواقف معينة وثبتت فعاليتها أن تكون بنفس الفعالية إذا استخدمت فى معالجة مواقف مشابهة فى فترات مستقبلية .

ويقول المنتعمون لهذه المدرسة إن الغرض من تحليلهم للحالات التى تمت فى فترات ماضية هو محاولة استخلاص تعميمات يمكن استخدامها كمرشد فى عمليات مستقبلية . كما أنه عن طريق التحليل والمراجعة والبحث فى الخبرات السابقة قد

يتوصل الباحثون الى مبادئ أحسن من القائمة فعلا ، أو مراجعة المبادئ الموجودة والتأكد من مدى صلاحيتها . وبذلك يمكن القول إن المدرسة الواقعية تسير في نفس الاتجاه الذي تسير فيه المدرسة التشغيلية ، إذا عملت على تلافى تبادل خبرات لامعنى لها ، وركزت الاهتمام على التوصل إلى تعميمات من دراسة وتحليل الحالات .

ثالثا - مدرسة السلوك الانساني :

تركز هذه المدرسة على الجانب الانساني من الإدارة ، وعلى المبدأ الذي يقول إنه عندما يعمل الأفراد مع بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف جماعية فإن هؤلاء الأفراد يجب أن يسود بينهم التفاهم التام . كما ترى هذه المدرسة أن دراسة الإدارة يجب أن تركز حول تداخل العلاقات الشخصية ، لأن الإدارة من وجهة نظرها هي القيام بتنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد .

ومن الطبيعي أن يتأثر أفراد هذه المدرسة بدرجة كبيرة بعلم النفس الفردي والاجتماعي ، وأن يولوا اهتماما خاصا إلى الفرد ورغباته الاجتماعية والنفسية . وينظر بعض المنتمين إلى هذه المدرسة إلى علم النفس كأداة مساعدة في فهم الأفراد وحفزهم إلى بذل أقصى طاقاتهم عن طريق الاستجابة لرغباتهم ومطالبهم . ويعتقد البعض الآخر أن السلوك النفسي للأفراد والجماعات هو أساس الإدارة ، ويرون أن العملية الادارية ما هي إلا عملية قيادية ، وأن الادارة ما هي إلا جزء من ميدان علم النفس الاجتماعي .

ومع أنه لا يمكن إنكار أن الإدارة تتضمن السلوك الإنساني ، ومع أن دراسة التفاعلات الانسانية سواء في الادارة أو غيرها ذات أهمية كبيرة ، فإنه لا يمكن أن نقول إن ميدان السلوك الانساني معادل لميدان الإدارة .

رابعاً : مدرسة النظم الاجتماعية :

وتتضمن هذه المدرسة أولئك الذين ينظرون إلى الإدارة كنظام اجتماعي ، أو بعبارة أخرى كنظام من تداخل العلاقات الحضارية . وفي بعض الأحيان يقتصر النظام على التنظيمات الرسمية ، ويصبح اصطلاح «تنظيم» معادلاً لمشروع ، وليس كعلاقات سلطة وعمل ، كما هو مستخدم في الإدارة . وفي أحيان أخرى لا يقتصر الأمر على التنظيمات الرسمية وإنما يشمل النظام كل ما يحوى من علاقات وروابط إنسانية . وبذلك تتجه الدراسة في نفس الطريق الذي يسير فيه علم الاجتماع ، وهو وصف العلاقات الحضارية للجماعات المختلفة ومحاولة إيجاد التكامل بينها على شكل نظام .

والأب الروحي لهذه المدرسة من النظريين هو شستر بارنارد Chester Barnard الذي أوجد نظرية للتعاون مبنية على أساس رغبة الفرد في التغلب عن طريق التعاون على القيود الطبيعية والبدنية والاجتماعية التي تؤثر عليه وعلى الظروف المحيطة به . وحاول بارنارد بهذه النظرية إيجاد تفسيرات أساسية للعملية الإدارية . وينظر بارنارد إلى فكرة التنظيم الرسمي على أنه نظام تعاوني يتمكن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض وتكون عندهم الرغبة في المساهمة والمشاركة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك .

وقد ساهمت هذه المدرسة مساهمة كبيرة في العملية الإدارية . فاعتبار المشروع المنظم وحدة اجتماعية معرضة لكل الضغوط والخلافات المتولدة من وسط الحضارى كان من العوامل المساعدة سواء للنظريين أو للمديرين العمليين . ومن بين هذه النواحي المساعدة الإحاطة بالأسس الانشائية للسلطة الرسمية ، وآثار التنظيم غير الرسمي ، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية .

خامساً - مدرسة نظرية اتخاذ القرارات :

تركز هذه المدرسة الاهتمام على اتخاذ القرارات الرشيدة ، وتعنى اختيار قرار معين من بين عدة بدائل محتملة . ويعالج أصحاب نظرية اتخاذ القرارات إما القرار نفسه ، أو الأشخاص أو المجموعات المنظمة المتخذة للقرار ، أو يقومون بتحليل عملية اتخاذ القرار . ويقصر البعض دراساتهم على الترشيح الاقتصادي للقرار ، بينما يقوم البعض الآخر بتحليل كل الأفعال التي تتم داخل المشروع . وهناك آخرون يتوسعون في نظرية اتخاذ القرارات بحيث تشمل أيضاً الجوانب النفسية والاجتماعية والظروف المحيطة بالقرارات وبالقائمين باتخاذها . ومعظم أعضاء هذه المدرسة من النظريين الاقتصاديين الذين يستخدمون في دراساتهم وتحليلهم النماذج والرياضة .

وقد امتدت آفاق مدرسة نظرية اتخاذ القرارات إلى أبعد من عملية تقييم البدائل . فقد أصبحت هذه العملية بالنسبة للكثيرين ليست إلا نقطة يبدأ منها فحص ودراسة المجال الكلي لأوجه نشاط المشروع ، بما في ذلك طبيعة البناء التنظيمي ، وردود الفعل النفسية والاجتماعية من جانب الأفراد والجماعات ، وتنمية المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات ، وتحليل القيم وخاصة اعتبارات القيمة المتعلقة بالأهداف .

وكما يتوقع المرء فإنه عندما يدرس النظريون النطاق الصغير لعملية اتخاذ القرارات فإنهم يأخذون في الاعتبار الميدان الكلي لعمليات المشروع والظروف المحيطة به . أي أن نظرية اتخاذ القرارات لم تعد تركزاً ضيقاً على اتخاذ القرارات ، وإنما أصبحت نظرية متسعة للشروع كنظام اجتماعي . ولذلك يعتقد

البعض إن التسمية المستقبلية للنظرية الإدارية ستجعل من القرار نقطة ارتكاز ومحوراً تعتمد عليه باقى النظرية .

سادسا - المدرسة الرياضية :

برغم أن الطرق الرياضية تستخدم فى المدارس السابقة فإن المنتمين إلى هذه المدرسة ينظرون إلى الإدارة على أنها نماذج وعمليات رياضية . ومن الأمثلة على هؤلاء العاملون فى بحوث العمليات Operations Research ، والذين يطلقون على أنفسهم أحيانا « علماء الإدارة » . ويعتقد أعضاء المدرسة الرياضية أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم أو التخطيط أو اتخاذ القرارات عملية منطقية فإنه يمكن التعبير عنها برموز وعلاقات رياضية . ويتخذون من النموذج Model أساساً للتعبير عن هذه العلاقات بالنسبة لأهداف معينة .

وليس هناك شك فى فائدة الدراسات الرياضية بالنسبة لآى ميدان من البحوث ، إذ تفرض على القائم بالبحث أن يعرف المشكلة ويحدد نطاقها ، كما تساعد على استخدام الرموز للبيانات غير المعلومة ، ومعالجة الموقف بطريقة منطقية تساعد على حل وتبسيط المشاكل المعقدة . ولكن من الصعب اعتبار الرياضيات مدرسة مستقلة للنظرية الإدارية .

وإذا كنا نقول إن الرياضة أداة وليست مدرسة فلا نقصد من هذا التقليل من أهمية الرياضة بالنسبة لعالم الإدارة ومزاولة العمل الإدارى . فقد أثر الرياضيون بدرجة كبيرة فى رجال الإدارة ، وساهموا بنصيب كبير فى التفكير المنظم والتقدم فى ميدان الإدارة .

لماذا هذه المدارس المختلفة لنظرية الإدارة ؟

من الملاحظ أن مدارس الإدارة لها نفس الاهداف ، ومع ذلك تختلف في طرق دراسة وتحليل العمل الإداري ، ويرجع السبب في ذلك إلى الاختلاف في المفاهيم والتعاريف . فهناك اختلاف في فهم كلمة «إدارة» ، إذ يراها البعض عبارة عن تنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد وتوفير الجو الفعال الذي يسمح للأفراد بالعمل داخل المجموعات التنظيمية الرسمية ، بينما يشير بها البعض الآخر إلى الأفراد في أية مجموعات .

وتسبب كلمة «تنظيم» خلطا في الفهم بين الكثيرين . فيستخدمها أغلب أعضاء المدرسة التشغيلية على أنها البناء الذي يضم تجميعات أوجه النشاط وعلاقات السلطة ، وفي هذه الحالة يمثل التنظيم الاطار الرسمي الذي يعمل داخله الأفراد ، بينما يرى البعض الآخر التنظيم كجموع العلاقات الانسانية ، أى يصبح معادلا للهيكل الاجتماعى . وهناك آخرون يعتبرون التنظيم هو المشروع نفسه .

وفي تعريف ميدان الإدارة فإنه يجب التفرقة بين الأدوات Tools من ناحية والمحتويات Content من ناحية أخرى . وعلى ذلك تعتبر الرياضة وبحوث العمليات والمحاسبة والنظرية الاقتصادية وعلم النفس وعلم الاجتماع أمثلة لأدوات تستخدمها الإدارة ، ولكنها ليست جزءا من محتوياتها . وهذا لا يعنى أن هذه الميادين غير هامة لدراسة ومزاولة الإدارة ، ولكن ما نعنيه هو ألا نخلط بينها وبين المحتوى الأساسى لميدان الإدارة .

الإدارة نظام مكون من تجميع لاهداف أو وظائف مرتبطة ببعضها

ومتداخلة بشكل معين فهي إذن عاملان أو أكثر مرتبطان ببعضها بشكل معين ، بحيث أن أى فعل يصدر عن أحدهما ينتج عنه رد فعل فى الآخر . وقد يكون هذا النظام ذا دائرة مفتوحة - Open Loop أو مغلقة Closed Loop . فالنظام ذو الدائرة المفتوحة يتميز بوجود علاقة فى اتجاه واحد بين سبب Cause وما يحدثه من أثر Effect . أما النظام ذو الدائرة المغلقة فيتميز بوجود تبادل للمعلومات ينتج عنه تصحيح الأخطاء التى قد لا يلتفت إليها فى النظام ذى الدائرة المفتوحة .

ونوضح المقصود بالنظام المفتوح بشركة تضع مواصفات لسلعة تنتجها نظاماً الرقابة على الجودة بمقتضاه يقوم المتش برفض كل وحدة منتجة لا تتفق مع المواصفات الموضوعة . أما إذا كان النظام الموضوع للرقابة على جودة الإنتاج من النوع المغلق فإنه ستكون هناك بيانات على أساسها يتم اتخاذ الخطوات الكافية بتصحيح أسباب الانحراف عن المواصفات الموضوعة .

ونضرب مثالا آخر على النظام ذى الدائرة المفتوحة - بأحد المديرين يضع برنامجاً لتنمية ساحة جديدة ويحوله إلى إدارة البحوث والإدارة الهندسية ثم لا يفعل شيئاً بعد ذلك للتأكد من أن البرنامج قد نفذ . أما إذا وضع النظام بحيث يمكن المدير عن طريق التقارير وغيرها من وسائل الاتصال متابعة البرنامج للتأكد من أنه يسير حسب الخطة - الموضوعه فإن النظام فى هذه الحالة يكون ذا دائرة مغلقة .

والنظم خصائص معينة . فكل نظام جزء من نظام آخر أكبر ، كما يحوى هو نفسه عدة أنظمة أصغر . فالمشروع نظام ، ولكنه جزء من النظام الصناعى أو التجارى ومن النظام الاجتماعى ومن النظام السياسى . وتعتبر إدارة التسويق فى المشروع نظاما يحوى عدة أنظمة أخرى كإدارة المبيعات وإدارة البحوث . ولكل نظام هدف يحاول تحقيقه وغرض يعمل على الوصول إليه ، ويجب على كل الأجزاء المكونة للنظام ان تساهم فى تحقيق هذا الهدف والغرض الذى أقيم النظام من أجله . ويحدد هذا الهدف المشترك طبيعة العلاقات وتداخلها داخل النظام : وهكذا نستطيع أن نلصق مدى التعقيد الذى يتميز به كل نظام نتيجة احتوائه على الكثير من المتغيرات والعلاقات المتداخلة .

ولكى تعمل الإدارة بفعالية وتحقق كنظام الهدف الموضوع ، ولكى يقوم كل جزء مكون لهذا النظام بتأدية وظيفته على الوجه الأكمل ، فإن الأهداف يجب أن تكون واضحة وعلاقات السلطة وتفويضها محددة . كما يتوقف نجاح البناء التنظيمى على الطريقة التى تجمع بها أوجه النشاط . كما يجب الاعتراف بأن كل نظام يواجه مشاكل خاصة بتداخل العلاقات وبالاتصال ، وبأن النظام ذا الدائرة المغلقة فيه أكبر ضمان لتحقيق الأهداف الموضوعه .

المدخل المستخدم لدراسة العمل الإدارى فى هذا الكتاب :

سنتبع فى هذا الكتاب منهج المدرسة التشغيلية فى دراسة العمل

الإدارى والتعرف على طبيعة المهام التى يزاوئها المسئولون عن الإدارة فى المشروع . هذا ويجب ملاحظة أن اتباع هذا المدخل لا يعنى التقليل من أهمية المداخل الأخرى أو عدم التعرض للجوانب التى تتكون منها ، إذ نعتقد أن هذه المدارس وإن كانت تمثل أفكاراً مستقلة عن بعضها إلا أنها من وجهة نظر الإدارة ومزاولة العمل الإدارى تعتبر متكاملة ومتداخلة .

الفصل الرابع

الوظائف الادارية

يتطلب تحليل العمل الإداري تقسيمه إلى وظائف تميزه عن العماليات التشغيلية التي يقوم بها المشروع ، مثل الإنتاج والشراء والبيع والتمويل . وفي حين أن وظائف المشروع تختلف ، إذ تتوقف على ما إذا كان مشروعاً تجارياً أو صناعياً أو حكومياً ، فإن الوظائف الإدارية تميل إلى أن تكون عامة بالنسبة لأي نشاط إنساني منظم . وهو ما نطلق عليه عمومية الوظائف الإدارية Universality of Managerial Functions . وبينما قد ينحصر نشاط أحد المديرين في القيام بوظيفة واحدة من الوظائف التشغيلية ، كوظيفة الإنتاج مثلاً ، إلا أنه لا بد أن يقوم بجميع الوظائف الإدارية داخل نطاق هذه الوظيفة الإنتاجية .

عمومية الوظائف الادارية :

يقوم المديرون بنفس الوظائف ، رغم اختلاف الأماكن التي يشغلونها في البناء التنظيمي ، ورغم اختلاف نوع المشروعات التي يعملون فيها . ف رؤساء مجالس الإدارة ومديرو الأقسام ورؤساء العمال في الشركات ومديرو المصالح الحكومية ومديرو المعاهد العلمية والمشرفون على المراكز الاجتماعية أو الرياضية الكل يقوم بنفس الوظائف الإدارية .

ولمبدأ عمومية الوظائف الإدارية نتائج متعددة يمكن استخلاصها منه .
فيمكن القول إن كل ما ينطبق على وظائف أحد المديرين ينطبق على وظائف

المديرين الآخرين . أى أنه يمكن القول بأن هناك فى الوقت الحاضر نظرية إدارية يمكن تطبيقها على جميع المديرين فى جميع مجالات العمل . كما يتضمن هذا المبدأ معنى آخر وهو إنه بالإمكان نقل المعرفة الإدارية والخبرة الإدارية من إدارة لأخرى ، ومن مشروع لآخر . فيمكن نقل مديرى التسويق إلى إدارة الإنتاج ، ويمكن الاستعانة بالقادة العسكريين فى المجالات المدنية ، ويمكن نقل مدير الإنتاج إلى إدارة المبيعات وهكذا . وطالما أن الأعمال التى سينقلون إليها ذات طبيعة إدارية ، ليست فنية ، وطالما توفرت الروح الصحيحة داخل التنظيم ، فإن هؤلاء المديرين يستطيعون استخدام قدراتهم الإدارية فى أى عمل يقومون به .

الفرق بين الوظائف Functions والوسائل Techniques :

ومن المفيد هنا أن نفرق بين الوظائف والوسائل ، لأن هناك من يخلط بينهما حين وصف العمل الإدارى . فالوظائف هى الواجبات المحددة لكل مدير ، بينما الوسائل هى الطرق التى يستخدمها المدير فى قيامه بالوظائف . فقد يقوم المدير بوظيفة التوجيه ، بينما قد يتبع فى ذلك وسيلة الأمر أو الإقناع والحفز . وقد يقوم بوظيفة الرقابة على أعمال مساعدين ، وقد يتبع فى ذلك وسيلة الميزانية التقديرية . وقد يقوم بتنظيم إدارته ، وقد يستعين فى ذلك بوصيف الأعمال والخراطم التنظيمية .

الفرق بين الوظائف Functions والمهارات غير الإدارية Nonmanageral Skills

هناك كثير من الخلط ينشأ نتيجة عدم التفرقة بين الوظائف الإدارية والمهارات الفنية غير الإدارية . فالمهارات الفنية تكتسب عن طريق الدراسة والمزاولة ، وهى من مميزات الخبراء المتخصصين ، مثل الكيميائيين والمهندسين والإحصائيين والمحاسبين . ولا شك إن هؤلاء الخبراء الفنيين يقومون بأدوار

حيوية وضرورية لنجاح المشروعات التي يعملون فيها ، وما يقوون به من عمل في مجال تخصصهم له صفة فنية وليس له طبيعة إدارية .

أما القائم بالإدارة فقد يملك أو لا يملك هذه المهارات الفنية . وهو لا يستخدم في قيامه بالعمل الإداري أى خبرات تشغيلية . ولكن من الطبيعي أنه بمزاولة العمل الإداري يكتسب خبرة ببعض الأعمال الفنية ، قد يستخدمها أحيانا أو يحتفظ بها بدون استعمال أحيانا أخرى . ولكن لنا أن نتساءل عما إذا كانت هذه المهارات الفنية قد تقف عقبة في طريق المديرين .

إن هناك ميلا في بعض الشركات إلى تعيين رؤساء مجالس الإدارة من بين رجال الإنتاج إذا كانت المشاكل التي تواجهها إنتاجية ، أو من رجال التسويق إذا كانت مشاكلها تسويقية وهكذا . ولو توفر عدد كاف من الحالات يمكن دراستها فإنه يمكن الحكم على مثل هذا الاتجاه في تعيين رؤساء مجالس الإدارة . ويمكن القول عامة إنه برغم الخبرات المتخصصة التي يتميز بها هؤلاء فإنهم سيكتسبون مهارات إدارية نتيجة مزاولة العمل الإداري .

والاحتمال الذي يمكن أن ينطوى عليه تعيين ذوي الخبرات المتخصصة في مراكز إدارية رئيسية هو أنهم قد يعملون بتفكير محدود ، وينظرون إلى المشروع وأجزائه المختلفة بأفق ضيق ، نتيجة السنوات الطويلة التي قضوها في إدارة واحدة أو في مزاولة عمل معين . والتنظيم الصحيح هو الذي يتيح الفرصة لمديرى الإدارات المتخصصة في مزاولة أوجه النشاط الإداري حتى إذا احتاج المشروع إلى أحدهم لشغل مركز إداري رئيسي يكون على كفاءة ومقدرة يستطيع بها القيام بالعمل الإداري بنجاح .

الفرق بين الموارد المادية Material Resources والموارد البشرية Human Resources

عندما نقول إن مهمة الإدارة هي تحقيق أهداف المشروع عن طريق الأفراد فإن ذلك يعنى أن الأفراد هم موضوع الإدارة ، وليس الأرض أو المبنى أو المواد . فمدير أحد المحلات ذات الأقسام مثلاً لا يقوم بشراء السلع بغرض إعادة بيعها ، ولا يقوم بلف البضاعة وتغليفها أو تحصيل ثمنها ، ولكن يعمل على تفويض السلطة إلى آخرين للقيام بهذه المهام مع متابعة تنفيذهم لها .

إن مهمة المدير هي التخطيط وتنظيم عمل الآخرين والرقابة عليهم . أى أن العمل الإدارى يدور حول الموارد البشرية فى المشروع ، لأنه عن طريق الأفراد فقط يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة .

الوظائف الادارية :

برغم أن هناك عدم اتفاق فى رأى بين الكتاب فى ميدان إدارة الأعمال على الوظائف الإدارية فإن إطاراً بدأ يتكون يضم هذه الوظائف . وقد رأينا هنرى فايول يقسم العمل الإدارى إلى أربعة وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . وهناك من يرى أن وظائف الإدارة تتكون من التنظيم والتوجيه والحفز والتنسيق والرقابة (١) . وسنتبع الرأى الذى يقسم النشاط الإدارى إلى خمس وظائف هي التخطيط والتنظيم وشغل المراكز بالأفراد والتوجيه والرقابة (٢) . وسنتناول كلا من هذه الوظائف بالتفصيل فى الفصول القادمة ، مع الموضوعات المتصلة بكل وظيفة . ونمهد لذلك بكلمة مختصرة عن كل وظيفة .

Banerjee, Mrityunjoy Business Administration, (Asia (١)

Publishing House, London, 1963),. pp. 28-32.

Koonts and O'Donnell, op. cit., pp. 38-41.

التخطيط :

التخطيط بكل بساطة هو النظر إلى الأمام ، ومحاولة التعرف على الظروف المستقبلية ، بغرض تحديد الوسيلة أو الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف معينة بالموارد المتاحة . والتخطيط تؤيده الحكمة التي تدعو إلى ضرورة النظر قبل السير أو الوثب . وعلى ذلك فإن كل مشروع يحتاج إلى التخطيط قبل البدء بأى عمل ، إذ يساعد التخطيط على جعل جهود الأفراد والجماعات أكثر إنتاجية وفعالية . وعن طريق التخطيط تتحدد الأعمال المطلوبة، ومكان وزمن البدء بها، والأفراد الذين سيؤدونها ، والطريقة التي ستؤدى بها .

التنظيم :

بعد وضع خطة للعمل فإن الخطوة التالية تكون تحديد أوجه النشاط المطلوبة لتنفيذ الخطة ، ثم تقسيمها وتجميعها على شكل أقسام وإدارات ، وتحديد العلاقات والروابط بينها بالشكل الذى يمكنها من تقديم أحسن أداء فى سبيل تحقيق أهداف الخطة الموضوعية . ويمكن تشبيه التنظيم فى المشروع والأجزاء التى يتكون منها بجسم الإنسان والأجهزة المختلفة التى يتكون منها والتى يؤدى كل منها عملاً مستقلاً بدرجة كبيرة أو صغيرة عن عمل الأجهزة الأخرى ، ولكن جميع الأعمال تعتبر متكاملة ومعتمدة كل منها على الأخرى فى سبيل المحافظة على الحياة فى جسم الإنسان .

شغل المراكز بالأفراد :

تعمل هذه الوظيفة على شغل المراكز التى يتكون منها الهيكل التنظيمى للمشروع بالأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للقيام بالأعباء المنطوية عليها هذه المراكز . أى أن هذه الوظيفة تتطلب تحديد احتياجات المشروع من القوة

العاملة ، ثم القيام بتحديد مصادر الحصول على الافراد ، واختيار الفرد الصحيح لكل مركز عن طريق إجراء الاختبارات ، ثم إعداد الافراد عن طريق وضع برامج لتدريبهم حسب طبيعة الاعمال التي ستوكل اليهم .

التوجيه :

التوجيه هو الوظيفة التي تعطى إشارة البدء بالعمل ، فتسرى الحياة في المشروع وتتحرك الاجزاء المكونة للتنظيم في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية . وينطوي التوجيه على الاشراف على الافراد وحفزهم نحو أداء الأعمال المطلوبة منهم . ولم تعد وظيفة التوجيه إصدار الأوامر والتعليمات لتنفيذ الأعمال ، وإنما مساعدة الافراد وحشهم على بذل أقصى طاقاتهم في الأداء ، وتقديم النصائح والارشادات لهم ، وتوفير جميع الامكانيات والظروف التي تمكنهم من القيام بالأعمال المطلوبة بأحسن طريقة ممكنة .

الرقابة :

تتضمن الرقابة مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعية . وإذا كان هناك ضمان تام بأن جميع الوظائف السابقة ستم بالشكل المطلوب الذي يحقق أهداف المشروع فإن المديرين لن يكونوا في حاجة إلى القيام بوظيفة الرقابة . ولكن هناك دائماً احتمال الخطأ . فقد تصبح الخطة غير واقعية علي ضوء الظروف التي تحيط بتنفيذها ، وقد يتضح أن التنظيم لا يتماشى مع متطلبات الخطة ، وقد يكون التدريب غير كاف ، وقد يكون التوجيه غير صحيح ، وغير ذلك من الاسباب التي تؤدي إلى انحراف النتائج عن المستويات الموضوعية ، مما يتطلب المتابعة والمراجعة لتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب والعمل في نفس الوقت على تحاشي تكرارها .

التنسيق

تعريف :

من الواضح أنه إذا أريد لاي أهداف موضوعة أن تتحقق ، وأن تتحقق بأعلى درجة من الكفاية ، أى بأقل تكلفة وبأقل جهد وفى أقصر وقت ممكن ، فإنه لا بد من تكتيل الجهود وتضافرها ، ولا بد من تعاون الأفراد واستعدادهم للعمل فى اتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف الموضوعة . ولم يكن فى استطاعة العالم الذى نعيش فيه أن يصل إلى ما وصل اليه من تقدم وحضارة إلا عن طريق الجهود المشتركة للأفراد فى شتى الميادين .

ويمكن تعريف التنسيق Coordination بأنه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك . الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التى يتكون منها المشروع فى أجزائه المختلفة بالشكل الذى يحقق أهداف المشروع بأقل تضارب أو ازدواج فى الجهود وبأعلى درجة من الكفاية والفعالية . التنسيق هدف بالنسبة للوظائف الادارية ومساعد للبدء فى القيام لهذه الوظائف .

انواع التنسيق

(١) قد يكون التنسيق داخليا أو خارجيا بالنسبة للمشروع . فالتنسيق الداخلى ينشأ بين الأقسام والادارات المختلفة والفروع التابعة للمشروع . ويهدف التنسيق الداخلى إلى تحقيق التوافق بين أعمال الأفراد فى كل إدارة وقسم ، وكذلك بين أعمال مجموعات الأفراد فى الإدارات المختلفة ، كما يهدف إلى الربط بين الإدارة فى المستويات المختلفة ، وبين الأفراد العاملين فى المشروع . أما التنسيق الخارجى فيكون بين المشروع والأطراف الخارجية التى لها علاقة مع المشروع ، مثل العملاء والموردين والهيئات الحكومية والمجتمع المحلى .

(٢) قد يكون التنسيق رأسياً أو أفقياً . فالتنسيق الرأسى يتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى ، مثال ذلك الربط بين أعمال المدير ومساعد المدير والملاحظ ومساعد الملاحظ وهكذا إلى أسفل . أما التنسيق الأفقى فهو الذى يتم بين المستويات التنظيمية المتماثلة ، مثل التنسيق بين إدارات الإنتاج والتمويل والبيع .

اهمية التنسيق .

حيث أنه لا يمكن لأى فرد أن يساهم إلا بقدر محدود فى تحقيق الأهداف العامة لأى مشروع فانه لا بد من حفز الأفراد نحو التعاون وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة . ولهذا فانه من الواجبات الأساسية لإدارة المشروع أن تعمل على توجيه جهود الأفراد وكسب تعاونهم .

وإذا كان مبدأ تقسيم العمل هو أساس كل نشاط اقتصادى فان الاستفادة من تطبيق هذا المبدأ لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود التنسيق بين الأعمال المختلفة التى يقوم بها الأفراد ، فبدون تنسيق يصبح المشروع ضارباً فى فوضى لا حدود لها . لهذا فان واجب الإدارة تحقيق الانسجام والتوافق بين الأفراد داخل المشروع ، والربط بين الميول والرغبات والمطالب المختلفة للأفراد وبين الأهداف العامة للمشروع .

يمكن عن طريق التنسيق الحصول على نتائج أحسن ، ذلك أن التنسيق يزيد من فعالية جهود الأفراد ، بإيجاد الترابط بينها ، وتجنب التضارب فيها ، والازدواج الذى لا مبرر له ، مما يزيد من إنتاجية كل فرد .

ويقوم التنسيق بدوره كمساعد للوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة . فمن الطبيعى أنه يجب التنسيق بين العناصر التى تتكون منها

خطة معينة وأجزاء التنظيم وطرق التنفيذ وأوجه الرقابة . ويعمل التنسيق على جعل الخطة أكثر معنى ، والتنظيم أقوى ترابطاً ، والتنفيذ أقل تكلفة في الوقت والجهد والمال ، والرقابة أكثر فعالية .

مبادئ التنسيق .

(١) الاتصال المباشر : يمكن التوصل إلى التنسيق الفعال عن طريق الاتصال الشخصي المباشر . فالعلاقة المباشرة تساعد على توضيح معنى التنسيق وأهدافه ووسائله إلى جميع الأفراد ، بحيث لا يكون هناك أي غموض أو التباس في الفهم أو عقبات تعترض سبيل التنسيق .

(٢) البدء المبكر : يجب أن يبدأ التنسيق من أول مراحل التخطيط . فيجب أن يكون هناك تنسيق حين القيام بأعداد الخطة ، وذلك بالمشاورات وتبادل الآراء والأخذ والعطاء في الأفكار . وبدون هذا التنسيق حين إعداد الخطة فانه قد يحدث مثلاً بعد وضع الخطة أن يقوم بعض المديرين بأعمال لا تتفق مع أهداف الخطة بحجة أنهم لم يؤخذ رأيهم في الخطة أو لم يكونوا على علم بها .

(٣) الاستمرار : فالتنسيق لا ينتهي عند حد معين ، ولا يكون موقوتاً بفترة معينة . التنسيق عملية مستمرة فهو يبدأ عند القيام بأعداد الخطة ويستمر مع القيام بالوظائف الإدارية الأخرى . ولا يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة على الوجه المطلوب إلا باستمرار تبادل المعلومات والتنسيق بين أعمال الإدارات المختلفة والأفراد داخل المشروع .

(٤) المرونة : يجب أن يكون التنسيق مرناً بحيث يمكن إجراء أي تعديلات لمواجهة التغير في الظروف .

عوامل تساعد على تحقيق التنسيق الجيد

(١) وضع السياسات وتفسيرها : يجب أن توضع السياسات بطريقة واضحة وأن تبين آثارها على الأجزاء المختلفة للمشروع ، وأن تفسر السياسات لجميع المستويات الإدارية .

(٢) التنظيم الجيد : يجب إيجاد إطار سليم تزاوّل الإدارة داخله وظائفها وواجباتها .

(٣) التفويض السليم للسلطات والتحديد الواضح للمسؤوليات .

(٤) وضع نظام جيد لنقل البيانات وتبادل المعلومات بين الأجزاء المختلفة في المشروع .

(٥) فتح الباب أمام الأفراد للتقدم باقتراحاتهم ، ودراسة هذه الاقتراحات وتطبيق الصالح منها .

الفصل الخامس

مستويات الإدارة

مستويات الإدارة نجاء المشروع الذى تقوم بإدارته .

تحدد قيمة المدير عندما تقيم أعماله بالنسبة لمشروع معين . فالمدير بمفرده ليس له قيمة ذاتية ولا يستطيع أن يقوم بمفرده بأى عمل ما لم يكن له دور يقوم به فى مشروع ما . ويعتمد نجاح المدير فى عمله إلى حد كبير على مدى قدرته على كسب تعاون الآخرين للعمل معه نحو تحقيق غايات معينة . وعندما نقول إن مهمة المدير هى اتخاذ القرارات فإن ذلك لا يفيد فى التعرف على المهام الحقيقية له .

ويرى البعض أنه يمكن تقسيم أعمال المدير فى ثلاث مجموعات هى :

(١) التحليل والتخطيط :

ويعنى ذلك بالنسبة للإدارة العليا فى المشروع تحديد الأهداف الطويلة الأجل ورسم السياسات العامة التى تعمل على تحقيق هذه الأهداف . أما فى المستويات التالية للإدارة العليا فتعنى تسكين عمليات كل إدارة أو كل وحدة فى المشروع تبعاً للخطط العامة حتى تساهم كل إدارة وكل وحدة إلى أقصى حد ممكن فى تحقيق أهداف المشروع . ويدخل فى هذه المجموعة ما نطاق عليه

القرارات الإدارية ، سواء كانت على مستوى الإدارة العليا في مسائل رئيسية كالتمويل أو تنويع الانتاج ، أو على مستوى أقل كقيام المشرفين بتحديد معدلات الانتاج أو حصص المبيعات المطلوبة من كل فرد .

(٢) التنظيم :

من مسئوليات المدير أن يقيم التنظيم اللازم لتحقيق أهداف المشروع ، وأن يشغل المراكز المختلفة بالأفراد المطلوبين . ولا تتم هذه العملية مرة واحدة وينتهى الأمر ، ولكن الإدارة الحكيمة هي التي تراجع باستمرار وكل فترة معينة مدى مناسبة التنظيم لاحتياجات المشروع وتطوره حتى يستطيع مقابلة أى تغييرات في الظروف المحيطة به . فقد يتطلب الأمر مثلاً زيادة تفويض السلطة إلى مستويات أبعد في التنظيم ، أو قد يتطلب الأمر زيادة الرقابة والتنسيق بين المستويات المختلفة .

(٣) إدارة التنظيم إدارة فعالة :

وهي من الأعمال الإدارية التي لا غنى عنها والتي يجب القيام بها باستمرار وفي جميع المستويات . وهي تعنى أكثر من مجرد إصدار الأوامر والإشراف على تنفيذها . إنها تعنى توصيل الأهداف إلى كل جزء في التنظيم ، وكذلك القرارات التي تصدر عن الإدارة العليا ، والعمل على تفهم وقبول هذه الأهداف والقرارات ، وحفز الأفراد نحو التعاون في سبيل تحقيق هذه الأهداف . وبدون هذه القيادة المستمرة يوماً بعد يوم من جانب الإدارة للأفراد العاملين في المشروع فإن أى سياسات مهما كانت سليمة وأى تنظيم مهما كان جيداً لا يمكن أن يتحقق بها وحدهما النجاح المطلوب أو النتائج المرغوبة .

إنه على المدير أن يعرف أن عمله لا يقوم إلا عن طريق الآخرين ، وأنه لا يستطيع أن يحقق بمفرده أى نتائج . لذلك يجب عليه أن يدرس الأفراد ، وأن يتعرف على الدوافع التى تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة . ولعل من أكثر الوسائل فعالية أن تقوم الإدارة بالاتصال بالمستويات التنفيذية ، وأخذ رأى الأفراد فى المشاكل التى تواجههم فى العمل ، وتفسح لهم المجال لإبداء اقتراحاتهم . وفى كثير من الحالات تحصل الإدارة على حلول لمشاكل كانت تعتقد أنها لن تحل إلا بصعوبة . ولهذا من واجب المدير أن يفتح باب الاتصال بينه وبين الأفراد العاملين تحت رئاسته ، وكذلك بينه وبين المستويات الأعلى منه ، وبينه وبين المديرين الذين فى نفس المستوى .

إن المدير الذى يقبـع فى رجه العاجى ويأقـى بأوامره بالتليفون أو على قصاصات مكتوبة لا يمكن أن يصل إلى نتائج فعالة . إنه لا غنى للمدير عن مقابلة الآخرين وجها لوجه وتبادل الرأى معهم والتعرف على انطباعاتهم ومدى استعدادهم للتعاون . إن المدير الذى يستعمل دائما المذكرات المكتوبة فى علاقته مع مساعديه يساب نفسه سلاخا فعالا كان فى إمكانه استخدامه وهو الاتصال الشخصى الذى يدعم قيادته على الآخرين . فضلا عن ذلك فإن المذكرات المكتوبة قد تؤدى إلى حالات سوء الفهم وتقديم بيانات غير مطلوبة .

وقد يبدو الأمر بسيطاً حين نقول إن من الأمور الهامة أن يشعر المدير مساعديه بمدى اهتمامه بأعمالهم وبهم شخصياً . ولكن هذه العلاقة الشخصية لها آثار بعيدة المدى فى الروح المعنوية للأفراد وفى إنتاجيتهم . وقد أوضحت تجارب هاوثورن فى شركة ويسترن اليكترىك بشيكاغو مدى تأثير

العلاقات الإنسانية (١) .

ويرى بيتر دراكر Peter Drucker (٢) أن المشروع في إمكانه أن يقرر وأن يعمل وأن يتصرف عن طريق الإدارة ، فالإدارة هي الجهاز الذي يحرك المشروع . ويرى أن مسئوليات الإدارة هي :

(١) إدارة المشروع :

فالاختبار النهائي للإدارة هو الطريقة التي يعمل بها المشروع . فالإدارة مزاولة عملية ، وهي ليست علماً أو حرفة ، وإن كانت تتضمن عناصر من الإثنين . وإذا كان من المهم دائماً أن تكون الإدارة قادرة على التكيف بسرعة تبعاً للتغيرات الاقتصادية فإن مهمتها الحقيقية أبعد من ذلك بكثير . مهمة الإدارة أكثر من مجرد رد فعل سلبي وتكيف . إن مهمة الإدارة هي أن تجعل من الممكن تنفيذ الشيء المرغوب فيه ، ثم تجعل الشيء الممكن تنفيذه موجوداً فعلاً وفي متناول من يرغبون فيه .

إن على الإدارة أن تتعرف بالضبط على الغرض الذي أقيم من أجله

(١) قامت هذه التجارب في مصانع هاوثورن Hawthorne Works التابعة لشركة Western Electric بالولايات المتحدة بغرض دراسة العلاقة بين إنتاجية الأفراد والظروف الطبيعية المادية لمحيطتهم في العمل . وبعد انتهاء تجارب التي امتدت من سنة ١٩٢٧ إلى سنة ١٩٣٢ اتضح أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في التأثير على سلوك الأفراد وعلى إنتاجهم .

Drucker, Peter F., The practice of Management (٢)

(Harper & Brothers Publishers, New York, 1954),

Ch 2.

المشروع ، حتى تتخذ من الخطوات والسياسات ما هو كفيل بتحقيق هذا الغرض .
فمثلاً إذا قام مشروع لخدمة المستهلك في الريف فإنه لا بد وأن ينظم ويخطط
ويتبع سياسات تختلف عن مشروع يقوم لخدمة المستهلك في المدينة . وإذا أنشئت
شركة للإنتاج للسوق المحمية فإنه سيراعى في الإنتاج عوامل تختلف عن تلك التي
يجب مراعاتها لو قامت شركة للإنتاج بغرض التصدير .

يجب على الإدارة أن تحدد المستهلك الذي تسعى إليه ، فالمستهلك هو الذي
يقرر نوع المشروع والطريقة التي سيسير بها . ولذلك فإنه يجب أن يعمل رجال
التسويق في المقدمة ، وأن يكونوا دائماً في الصف الأول يقومون ببحوثهم
التسويقية عن المستهلك وعن السوق ، للتعرف على حاجات المستهلك
ما هي ، وما نوع السلع التي يطلبها ، والأسعار التي في متناوله دفعها ،
والمكان الذي يرغب وجود السلعة فيه ، والوقت الذي يحتاج
فيه إليها .

كما يجب على الإدارة أن تتحقق أن مسئوليتها ليس فقط تزويد
المستهلك بالسلع ولكن السعى دائماً إلى إدخال التحسينات عليها وتقديم الخدمات
الإضافية معها . إن الهدف الذي تسعى إليه الإدارة يجب ألا يكون النمو في
الحجم والتوسع في العمليات فقط ، ولكن يجب أن يصحب هذا النمو والتوسع
تحسين في التنظيم والعمل والإنتاج والخدمة .

ومن الأسباب التي تؤدي إلى فشل الإدارة في أداء مسئولياتها أن يتركز
الاهتمام على هدف واحد وهو زيادة الأرباح . فاعتبار الربح هو الهدف
الوحيد من قيام المشروع له نتائج خطيرة وقد يهدد كيان المشروع . يجب على

الإدارة أن تحدد لنفسها أهدافاً في المجالات المتعددة التي يمتد إليها نشاطها .
فيجب أن يكون لها أهداف تسويقية ، كأن تحدد لنفسها نصيباً من الأسواق
المتاحة وتعمل على المحافظة عليه وزيادته إن أمكن بطرق شريفة ومنافسة
مشروعة . ويجب أن تهدف الإدارة دائماً إلى الابتكار والتجديد والتحسين في
الساع والخدمات التي تقدمها للمستهلك ، وفي السياسات وطرق العمل التي تتبعها
في إنتاج هذه الساع والخدمات . يجب أن يكون من أهداف الإدارة زيادة
الإنتاجية ، لأن الإنتاجية هي المقياس الذي يعكس مدى ما يتوفر في الإدارة
من كفاية . يجب أن تؤمن الإدارة لنفسها مصادر لتوريد كل ما تحتاج إليه في
عملياتها حتى لا يتوقف العمل كلياً أو جزئياً . يجب أن تسعى الإدارة ضمن
أهدافها إلى تحقيق ربح بدرجة مجزية . يجب أن تعمل الإدارة على تنمية
القدرات الإدارية ونشر الروح الصحيحة داخل التنظيم . وأخيراً يجب أن
يكون من بين أهداف الإدارة المشاركة في رفع مستوى المجتمع الذي تعمل
فيه وتعيش بين أفرادِهِ .

(٢) تنمية المديرين :

مسئولية الإدارة هي الجمع بين الموارد البشرية والمادية للمشروع وجعلها
منتجة ، إذ يجب أن يكون المشروع قادراً على أن ينتج أكثر أو أحسن من
مجموع الموارد المكونة له . ومن الواضح أن الموارد البشرية هي وحدها القادرة
على الخلق والتجديد ، أما الموارد الأخرى فيمكن فقط استغلالها بطريقة
حسنة أو إساءة استغلالها . الإنسان وحده هو الذي في استطاعته أن
ينمو ويتطور .

والخطوة الأولى في سبيل إدارة المديرين هي تحديد الأهداف أمام كل

منهم والعمل على أن تتجه جهودهم وعزيمتهم نحو تحقيق هذه الاهداف. ويجب أن يترك لكل مدير تحديد الاهداف التي يسعى اليها والتي تساعد على تحقيق الاهداف العامة للمشروع. وفي هذه الحالة تحتفظ الإدارة العايسا لنفسها بسلطة الموافقة أو عدم الموافقة على هذه الاهداف الفرعية التي يحددها كل مدير لنفسه. ولكن يجب أن يكون تحديد الاهداف الرعية من مسؤوليات كل مدير. ويمكن الحكم على مدى نجاح كل مدير بمدى مساهمته في تحقيق الاهداف العامة للمشروع.

الخطوة الثانية هي إقامة التنظيم الذي يهيء لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته، وتوفير الروح الصحيحة داخل التنظيم. فالتنظيم يجب أن يصمم بحيث يقابل الاحتياجات الفعالية للمشروع وطبيعة العمل الذي يقوم به. كما يجب أن تسود الروح الصحيحة، ونعني بها التركيز على نواحي القوة في الأفراد وما يمكنهم عمله وليس تلمس نواحي الضعف فيهم وتصيد الأخطاء لهم. التنظيم الجيد والروح الصحيحة يولدان عند المديرين الرغبة في العمل بدافع ذاتي للمساهمة في تحقيق الاهداف العامة للمشروع.

(٣) إدارة الأفراد والعمل :

تتضمن هذه المسؤولية تنظيم العمل حتى يصبح أكثر مناسبة للأفراد، ثم تنظيم الأفراد حتى يعملوا بطريقة أكثر انتاجية وفعالية. كما تتضمن النظر إلى الأفراد باعتبارهم عناصر إنسانية تحتاج إلى حفز وارضاء وتشجيع وقيادة وشعور بالمشاركة والاحترام. وحيث أن الأفراد يعملون داخل مجموعات فإنه يجب التوفيق بين المطالب الجماعية والمطالب الفردية بحيث يعمل كل فرد داخل المجموعة بأعلى درجة من الكفاية والتعاون.

ومطالب الإدارة تجاه الأفراد هي أن يكونوا راغبين في توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المشروع ، وأن يكونوا على استعداد لتقبل التغييرات التي ترى الإدارة إدخالها في نظام العمل . ومن الحقائق المعروفة أن الإنسان يقاوم التغيير ، لأنه يتطلب منه تغيير بعض عاداته والطريقة التي كان يتبعها في أداء عمله ، والعلاقات التي كانت تربط بينه وبين زملائه في العمل . ولذلك فإن واجب الإدارة أن تدخل التغييرات التي ترى أنها ضرورية والتي يرى الأفراد فيها تجديدا ويلبسون منها تحسينات تعود عليهم وعلى المشروع بأكمله بنتائج إيجابية .

أما مطالب الأفراد تجاه الإدارة فهي أن توفر لهم بقيامهم بالأعمال المطلوبة منهم الاحتياجات الطبيعية والنفسية والاجتماعية ، وأن تهيء لهم فرصا عادلة ومتكافئة للتقدم والترقي ، وأن تشعرهم بالثقة فيها والاطمئنان إلى الطريقة التي تنظم وتدير العمل بها .

الفصل السادس

التخطيط

الوظيفة الادارية الاولى

تعريف :

ينطوى التخطيط على اختيار الاهداف والسياسات وطرق العمل والبرامج الخاصة بفترات مستقبلية . وتقوم عملية التخطيط على الاختيار من بين عدة حلول بديلة او وقف معين . وعلى ذلك لا تكون هناك حاجة إلى التخطيط إذا لم يكن لموقف معين أو لمشكلة معينة عدة حلول يتعين على الادارة أن تختار من بينها حلاً أو أكثر ، وهي في سبيل ذلك عليها أن تدرس جميع الحلول المتاحة ، وتقوم بتجميع الحقائق والبيانات ، وتدرس النتائج المتوقعة من كل حل ، ثم تضع خطة معينة بعد أن تستقر على اختيار أحسن الحلول وأوفائها بتحقيق الاهداف المطلوبة .

طبيعة التخطيط :

يجب أن تساهم كل خطة تضعها الإدارة في تحقيق أهداف المشروع . ولا يمكن للتخطيط وحدها أن تؤدي إلى نجاح المشروع ، فهناك الوظائف الإدارية الأخرى التي يجب أن تعمل أيضاً على إنجاح المشروع ، وهي التنظيم والتوجيه والرقابة على الأفراد داخل المشروع . ولكن فائدة الخطة هي أنها تركز الاهتمام

وتوجه الجهود نحو الهدف المرصوع، وبدون وضع خطة فإن الجهود قد تتعارض وتتضارب ولا يمكن الوصول إلى الهدف النهائي .

وكما تساعد الخطة على تكتيل الجهود والتنسيق بينها وتوجيهها نحو الهدف المطلوب فإنها تساعد أيضا على قيام الإدارة بوظيفة الرقابة على الأعمال داخل المشروع . فبدون وضع خطة لا يمكن للإدارة أن تتأكد من أن العمل يسير في الاتجاه المطلوب ، أو أن تكشف عن وجود أى انحرافات عن الهدف ، وبالتالي لا يمكنها أن تعمل على تصحيح أى انحرافات . وبدون وضع خطة لا يمكن للإدارة أن تحاسب الأفراد عن القيام بأعمال معينة لأنها لم يسبق لها أن حددت لهم ما يقومون به من أعمال ، والمستويات المطلوبة لهذه الأعمال .

ووضع الخطط لا تقوم به الإدارة العليا فقط وإنما يجب أن يقوم به كل فرد داخل المشروع فى جميع المستويات الإدارية ، طالما كان يقوم بمهام إدارية . ومن الطبيعى أن الخطط الموضوعة تختلف من مستو إلى مستو آخر من حيث الشمول والأهمية ودرجة التعقيد . فالخطة العامة التى يضعها رئيس مجلس الإدارة مثلا تنصب على أوجه نشاط أوسع وتكون لها أهمية أكبر ونتائج أخطر من الخطة التى يضعها رئيس العمال التى تتعلق بأعمال مجموعة محدودة من العمال تحت إشرافه .

والخطط الجيدة هى التى إذا وضعت موضع التنفيذ فإنها توصل إلى الأهداف المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة . فالمسألة ليست فقط وضع خطط لتحقيق أهداف معينة ، وإنما وضع أحسن الخطط لتحقيق هذه الأهداف . ونحن نعى بأقل تكاليف ممكنة تخفيض النفقات العادية إلى أقل حد ممكن ، مع الاحتفاظ برضا

الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية. الخطة الجيدة هي التي يقبلها الأفراد ويعملون على تنفيذها برغبة صادقة وتعاون فعال .

أهمية التخطيط :

حيث أن كل مشروع يعمل في ظروف لا يمكن التأكيد منها بدقة أو التنبؤ بما يجرى فيها وما قد يدخل عليها من تغيير في المستقبل فإن تحقيق الأهداف لا يمكن التوصل إليه إلا بالتخطيط . وكما أن القبطان في المحيط لا يمكنه أن يسير بباخرته تجاه ميناء معين إلا إذا حدد لنفسه قبل الإبحار خط السير ، كذلك القائمون بإدارة المشروع لا يمكنهم تحقيق أى هدف إلا إذا وضعوا الخطط التي يرون أنها تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة . وكما أن قبطان الباخرة يجب أن يأخذ في الاعتبار احتمال هبوب رياح غير متوقعة ، أو تيارات في مياه المحيط ، ويعد لكل احتمال عدته ، كذلك القائمون بالمشروع يجب أن يحاولوا التنبؤ بالاحتمالات التي تحدث في المستقبل ويستعدوا لها . وإذا كانت الخطة الموضوعة لفترة قصيرة (عدة شهور مثلا) فإنه يمكنهم التنبؤ بدقة أكبر مما لو كانت الخطة موضوعة لفترة طويلة (عدة سنوات) . وفي جميع الأحوال يجب على الإدارة أن تعمل بقدر الامكان على التنبؤ بأعلى درجة من الدقة بالاحتمالات المستقبلية والتي قد تؤثر على الخطة الموضوعة .

وحيث أن الخطط توضع لتحقيق أهداف معينة فإن هذه الخطط تعمل على زيادة الوعي بين جميع المشتغلين في المشروع نحو هذه الأهداف . فتابعة الخطة وقياس ما تم إنجازه فعلا بما كان يجب إنجازه حسب الخطة كل ذلك يعمل على زيادة اهتمام الأفراد بأهداف المشروع . كما أن الخطة العامة للمشروع تساعد على التنسيق بين الخطط الفرعية التي تضعها كل إدارة في المشروع لنفسها . فها لم تكن

هناك خطة عامة رئيسية موضوعة لتحقيق الاهداف العامة للمشروع فإن كل إدارة قد تعمل على تحقيق أهدافها دون مراعاة لآى اعتبار آخر ، حتى لو كان ذلك على حساب مصالح الادارات الأخرى فى المشروع ، وحتى لو ترتب على ذلك إضرار بكيان المشروع كوحدة .

ويعمل التخطيط على تخفيض النفقات داخل المشروع ، ذلك أن التخطيط يساعد على توجيه الجهود فى الطريق الصحيح ، كما يعمل على تلافى التضارب ، والتقليل إلى أدنى حد ممكن من الاسراف فى استخدام الموارد الطبيعية والبشرية فى المشروع . ويمكننا أن نلخص أهمية التخطيط ومدى ما يحققه من وفورات إذا شاهدنا خطأ للتجميع فى أحد المصانع ، وليكن مصنعاً للسيارات ، حينئذ سنرى كيف يعمل التخطيط الدقيق للعملية الصناعية فى مراحلها المختلفة على انسياب الانتاج فى سهولة ودقة وتحرك المواد والأجزاء من مرحلة إلى أخرى ومن عامل إلى آخر بتوقيت دقيق حتى تصبح السلعة كاملة الصنع وجاهزة فى نهاية خط التجميع .

مدة الخطة :

قد توضع الخطة لمدة طويلة وقد تكون لمدة قصيرة . ويجب عند وضع خطط قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى أن يكون هناك تكامل بين الاثنين ، بمعنى أن الخطط القصيرة المدى يجب أن تتمشى مع الخطط الطويلة المدى ولا تتعارض أو تتضارب معها .

مرونة التخطيط :

يجب عند وضع الخطة أن يراعى إمكان إدخال تغييرات أو تعديلات عليها بأقل تكلفة ممكنة ، وذلك لمواجهة أى احتمالات غير متوقعة أو ظروف كان من

غير الممكن التنبؤ بها حين إعداد الخطة . ومن الواضح أنه كلما واجهت الإدارة ظروفا كثيرة لا يمكن التنبؤ بها كلما كان ذلك داعيا لأن تضع خططاً لفترات أقصر مما لو كان في استطاعتها التنبؤ بدقة كافية بالاحتمالات المستقبلية . ويمكن للإدارة أن تواجه تغير الظروف وما يتطلبه من إدخال تعديلات على الخطط بأن تراجع كل خطة باستمرار وبانتظام على ضوء الظروف الجارية، وتعديل من الخطط الموضوعية تبعاً لذلك . ويمكن القول بصفة عامة إنه إذا وضعت الخطط على أساس من الدراسة الدقيقة والتنبؤ العلمي السليم ، وإذا كانت الأهداف العامة للمشروع قد حددت على أساس من الواقع والدراسة والبحث ، فإن الخطط لن تحتاج إلى تعديل أو تغيير إلا في أضيق الحدود .

خطوات وضع الخطة :

في سبيل وضع أى خطة ، مهما كانت هذه الخطة بسيطة أو معقدة ، فإن هناك خطوات عامة يجب اتباعها حتى نتحصل على أحسن تخطيط ممكن :

(١) تحديد الأهداف :

يجب أن يتم تحديد الأهداف أولاً على مستوى المشروع بأكمله ، أى الأهداف العامة للمشروع ، ثم بعد ذلك تتمدد الأهداف الفرعية . أى أنه يجب وضع خطة عامة للأهداف العامة ثم خطط فرعية للأهداف الفرعية . ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وواضحة .

(٢) وضع الفروض الخاصة بالمستقبل :

وفي سبيل وضع هذه الفروض التي تتعلق بفترات مستقبلية فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بعمليات تنبؤ على أساس إحصائيات وبيانات تقوم بجمعها بطرق علمية سليمة . فقد يستدعى وضع الخطة البحث عن إجابة لأسئلة كثيرة مثل :

ما هو نوع الاسواق التي سندخل فيها ؟

ما هو حجم المبيعات المتوقع تحقيقه ؟

ما هي سياسات الاسعار التي سنتبناها ؟

ما هي السلع التي سنتبناها ؟

ما هي التكاليف التي سنتحملها ؟

ما هي الاجور التي سندفعها ؟

ما هي مصادر التمويل التي سنلجأ اليها ؟

وهناك من الفروض ما لا يمكن للادارة التحكم فيه أو السيطرة عليه ، مثل معدل نمو السكان ، ومستويات الاسعار في المستقبل ، والتطورات السياسية ، والسياسات الضريبية ، والدورات التجارية . وهناك من الفروض ما يمكن للادارة أن تتحكم فيه جزئياً ، مثل نصيب المشروع من السوق ، ومعدل دوران العمل ، والانتاجية ، وسياسات الاسعار الخاصة بالمشروع . ثم هناك من الفروض ما يمكن للادارة أن تتحكم فيه ، مثل السياسات والبرامج التي تضعها الإدارة لنفسها ، كسياسات التوسع والدخول في أسواق جديدة ، والاقدام على برامج جريئة للبحوث العلمية ، واختيار موقع معين من بين عدة مواقع .

(٢) البحث عن الحلول البديلة ودراساتها:

يجب البحث عن كل الحلول المحتملة لتنفيذ أهداف الخطة . وبعد ذلك ندرس هذه الحلول دراسة وافية بحيث يستبعد منها الحلول التي لا تنفي بفرض

الخططة، ثم يعاد دراسة هذه الحلول المناسبة بدرجة أكثر تعمقا.

(٤) تقييم الحلول البديلة :

بعد دراسة الحلول البديلة والتعرف على جوانب القوة والضعف في كل حل يصبح من الضروري تقييم هذه الحلول ووزنها ومقارنتها بعضها ببعض على ضوء الأهداف التي سبق وضعها . فقد يحقق أحد الحلول الأهداف ولكن بتكاليف باهظة ، وقد يحقق حل آخر نسبة أقل من الأهداف ولكن بتكاليف مناسبة، وقد يكون حل ثالث أحسن الحلول لتحقيق الأهداف الطويلة المدى للمشروع . ويمكن القول بصفة عامة إنه يجب على الإدارة أن تأخذ في الحسبان الإمكانيات المتوفرة والاحتمالات غير المتوقعة التي قد تحدث في المستقبل وتؤثر على كيان المشروع ، وبذلك تتوصل إلى اختيار أحسن حل ممكن من الناحية العملية ومن ناحية ضمان استمرار المشروع وتوسعه في المستقبل .

(٥) اختيار حل معين أو عدة حلول :

عندما يتم اختيار حل معين أو عدة حلول للخططة الموضوعية فإن ذلك يكون نقطة البدء في تنفيذ الخططة .

(٦) تجزئة الخططة :

من العوامل التي تساعد على نجاح الخططة الموضوعية أن تقوم الإدارة بتجزئتها، وذلك بوضع خطط متفرعة من الخططة الأصلية ، وتوزع هذه الخطط الجزئية على الإدارات والأقسام المختلفة في المشروع ، بحيث يكون مدير كل إدارة وكل قسم مسئولا عن تنفيذ نصيبه في الخططة ، وبحيث إذا نفذت جميع الخطط الفرعية وتم التنسيق بينها فإن النتيجة النهائية تكون نجاح الخططة العامة الرئيسية .

الـنـبـؤـة

ذكرنا أنه لكي تقوم الإدارة بوضع خطة فلا بد لها من أن تقوم بدراسات للتنبؤ بالظروف المستقبلية . وإذا كان في الاستطاعة التنبؤ بكل دقة بالمستقبل فإنه يكون من السهل جداً وضع الخطط ، إذ لا يتعدى الأمر إحصاء الموارد المادية والبشرية المتوفرة ثم وضع خطة معينة للوصول إلى الهدف المطلوب بأعلى درجة من السكفاية ، مع التأكد التام بأن الخطة الموضوعية ستوصل حتماً إلى الهدف .

ولكن في الحياة العملية هناك الكثير من الظروف التي لا يمكن التنبؤ بها بدقة . وفي بعض الأحيان لا يمكن التنبؤ إلا لفترات قريبة قد لا تتعدى عدة شهور ، بينما في بعض الأحيان الأخرى يمكن التنبؤ بدرجة كافية من الدقة بظروف مستقبلية وفترات طويلة . ويمكن القول بصفة عامة إن التنبؤ مهما كان دقيقاً فإنه لا بد أن ينطوى على نسبة من الخطأ ، ودرجة من عدم التأكد .

خطوات التنبؤ :

(١) وضع أساس من المعلومات السابقة لاستخدامه في التنبؤ بالمستقبل . فالشخص المكلف بالقيام بالتنبؤ بالمبيعات المستقبلية عليه مثلاً أن يرجع إلى سجلات المشروع ويدرس اتجاهات المبيعات في الماضي ولعدة سنوات ، كما يجب عليه أن يدرس السلع التي يقوم المشروع بإنتاجها ، ثم يدرس تاريخ المشروع نفسه ، وكذلك الميدان الذي يعمل فيه .

(٢) وضع تقدير للعمليات المستقبلية ، على أساس دراسة وتحليل جميع البيانات المتجمعة عن نشاط المشروع في الماضي وظروفه الحاضرة والتنبؤ بالظروف المستقبلية .

(٣) مقارنة العمليات التي تتم فعلا بالعمليات التي سبق تقديرها . ويتم ذلك كل فترة معينة بغرض التعرف على وجود أى انحرافات بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة والأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات حتى يمكن دراستها في الحال ومعالجتها .

العوامل التي تتدخل في عملية التنبؤ والتخطيط :

أ - عوامل خارجية (أى خارج نطاق المشروع) وأهمها :

- (١) الاستقرار السياسى .
 - (٢) مدى التدخل والرقابة من جانب الحكومة في الميدان الاقتصادى .
 - (٣) السياسة المالية للحكومة (السياسة الضريبية والمشتريات الحكومية) .
 - (٤) اتجاهات نمو السكان .
 - (٥) إحصائيات الدخل القومى والتوظيف والإنتاجية .
 - (٦) اتجاهات الأسعار .
 - (٧) الظروف الاقتصادية العامة .
 - (٨) معدلات الأجور .
- ب - عوامل داخلية :

- (١) التنبؤ بحجم المبيعات .
- (٢) رأس المال المستثمر في المشروع وتوزيعه بين الأصول الثابتة والجارية .
- (٣) سياسات المشروع في الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد .
- (٤) مصادر التوريد .

طرق التنبؤ :

يمكن تقسيم طرق التنبؤ إلى :

١ - الطريقة المباشرة أو التصاعدية Bottom-Up Forecasting :

وتعني الوصول إلى التنبؤ النهائي عن طريق تجميع التنبؤات التي يقوم بها أجزاء المشروع والوحدات المكونة له . وعلى ذلك فمجموع التنبؤات التي يقوم بها كل قسم عن طريق تحليل الظروف المحيطة به تكون التنبؤ الخاص بكل إدارة ثم يكون مجموع تنبؤات الإدارات المختلفة التنبؤ الخاص بكل وحدة . وإذا كان المشروع مكونا من عدة مصانع فإن مجموع التنبؤات التي يقوم بها كل مصنع تكون في النهاية الخطة العامة للمشروع .

٢ - الطريقة غير المباشرة أو النزولية Top-Down Forecasting :

وفيها يجري التنبؤ باحتياجات الصناعة والتجارة التي يعتبر المشروع جزءا منها ، ثم يتحدد نصيب المشروع من مجموع الانتاج أو المبيعات الخاص بالصناعة أو التجارة المعنية . بعد ذلك يوزع نصيب المشروع على الوحدات المكونة له على أساس الموارد المتاحة والظروف المحيطة بكل وحدة من وحدات المشروع .

من زاوية أخرى يمكن تقسيم طرق التنبؤ إلى ثلاث طرق :

١ - الطريقة التاريخية Historical Method :

وتتكون من تحليل وتفسير العمليات الماضية واعتبارها كأساس لفهم المشاكل الحاضرة وللتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية . وتعتمد هذه الطريقة على افتراض أن القوى التي أثرت في العمليات الماضية بشكل معين ستظل مستمرة في

المستقبل وتؤثر بنفس الطريقة وتؤدي إلى نفس النتائج . بعبارة أخرى تعتمد الطريقة التاريخية على افتراض أن المستقبل امتداد للحاضر .

٢ - الطريقة الاستنباطية Deductive Method :

وتعتمد على افتراض أن العمليات الماضية لا تحدد وحدها المستقبل ، فبعض العوامل التي كان لها أثر في الماضي قد تصبح غير موجودة في الحاضر ، وبعضها يفقد أهميته ، بينما من ناحية أخرى تظهر ظروف جديدة . ويعتمد القائم بالتنبؤ على حكمه الشخصي وتقديره في تحليل الموقف ، ويحاول أن يستنبط العوامل المتغيرة الهامة التي يحتمل أن يكون لها تأثير على المستقبل ، ويصل إلى تنبؤ به بمساعدة العوامل الموضوعية ، كما يعتمد أيضا على الحكم الذاتي . وتعتمد هذه الطريقة على الاعتقاد بأن الأساس الرئيسي للقيام بأي تنبؤ هو تقدير المدير للموقف وحكمه الذاتي على الظروف .

٣ - طريقة الرأي المشترك Joint-Opinion Method :

وتعتمد على استقصاء آراء الأشخاص الذين لهم اتصال مباشر بالموقف الذي يراد التنبؤ به . بعبارة أخرى تعتمد طريقة الرأي المشترك على تبادل الآراء ، عن طريق تكوين اللجان وتجميع الآراء بما قد يكون فيها من اختلافات ، ثم محاولة إيجاد موقف وسط يكون هو التنبؤ النهائي . فهذه الطريقة لا تعتمد على رأي شخص واحد بل يشترك فيها مجموع المديرين في المشروع ، كما قد يشترك أيضا مجموعة رجال البيع الذين يقوم كل منهم بالتنبؤ على ضوء البيانات المتوفرة لديه وخبرته السابقة .

الفصل السابع

التنظيم

الوظيفة الإدارية الثانية

تعريف :

تعنى وظيفة التنظيم تحديد أوجه النشاط المختلفة التى يتطلبها تحقيق أهداف المشروع ، ثم تجميع أوجه النشاط على شكل إدارات ، وتحديد الروابط بين الإدارات المختلفة ، والسلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة فى كل إدارة . ويطلق أحيانا على كل ذلك البناء التنظيمى الذى يشمل أوجه نشاط ثم علاقات سلطة . وعلى ذلك فالمشروع الذى يقوم على فرد واحد لا يحتاج إلى تنظيم ، بينما فى اللحظة التى يستعين فيها صاحب المشروع بفرد آخر أو بعدد من الأفراد فإنه يتعين عليه فى هذه اللحظة أن يقوم بوظيفة التنظيم ، التى تنبئ تحديد اختصاصات كل فرد ، والسلطات المخولة له ، والعلاقات بينه وبين من يعملون معه فى المشروع .

وتسير عملية التنظيم على نسق واحد فى جميع المستويات الإدارية . فسواء كان القائم بالتنظيم هو رئيس مجلس الإدارة أو مدير إحدى الإدارات أو ملاحظ المصنع فإنه يقوم أولا بتجميع أوجه النشاط المكلف بها والمسئول عنها ، ثم يوزع بعضها على مساعديه ومرؤسيه مفوضا لهم السلطة اللازمة ، ويقوم بعد ذلك بالتنسيق بين السلطات التى فوضها لمساعديه .

والبناء التنظيمى هو الإطار الذى تعمل الإدارة داخله ، فهو ليس غاية فى حد ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف المشروع . والتنظيم الجيد الذى يراعى فيه مبادئ التنظيم يساعد على نجاح المشروع . كما يجب ملاحظة أن يتفق البناء التنظيمى مع احتياجات المشروع وإمكانياته . وسنتناول فيما يلى الجوانب المختلفة لوظيفة التنظيم ، مبينين أهميتها ، والمبادئ التى تقوم عليها ، وأشكال التنظيم ، وأسس تجميع أوجه النشاط وتكوين الإدارات . كما سنتكلم فى فصول قادمة عن السلطة وتفويضها ، والمسئولية وتوزيعها ، والمركزية واللامركزية ، والعلاقة بين الإداريين والفنيين الاستشاريين .

أهمية التنظيم :

يعتبر التنظيم الجيد أكبر مساعد للإدارة فى تحقيق أهداف المشروع ، فهو البناء الذى تعمل الإدارة بداخله وتزاول وظائفها من تخطيط وإشراف وتوجيه ورقابة . ومن أكبر العوامل فى نجاح الإدارة أن تنسق بين أعمال الإدارات والأقسام المختلفة للمشروع ، حتى لا يحدث أى تضارب أو تعارض فى الأهداف والجهود . والتنظيم الجيد يعمل على سهولة التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة فى المشروع ، وبذلك يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة وبأقل مجهود ممكن من جانب الأفراد العاملين فى المشروع .

وبالتنظيم الجيد يتمكن المشروع ليس فقط من تحقيق أهدافه القريبة ولكن أيضا أهدافه البعيدة التى ترمى إلى استمرار النمو والتوسع . فطالما أن هناك سياسات عامة مبنية على أسس دقيقة ودراسات وافية ، وطالما أن كل فرد يقوم بعمله على الوجه المطلوب ، وكل فرد يعرف حدود سلطته ومسئوليته ، وطالما أن هناك تناسقا وترابطا بين أجزاء المشروع ، فإن ذلك يساعد على نمو المشروع واطراد نجاحه وتوسعه .

ويعمل التنظيم الجيد على خلق الجو الملائم وظروف العمل المناسبة لجميع الأفراد في المشروع ، مما يزيد إنتاجيتهم ويحافظ على حيويتهم ويرفع من روحهم المعنوية . وقد كان الاتجاه في الماضي عدم الاهتمام بهذا الجانب الانساني في العمل ، أما الاتجاه الحديث فهو توفير كل الوسائل في التنظيم والادارة للحفاظ على إنسانية الفرد ، وتحقيق الاهداف المادية للمشروع في نفس الوقت الذي تتحقق فيه الاهداف المعنوية للأفراد العاملين فيه .

ويشجع التنظيم الجيد على استخدام أحدث الأساليب في الإنتاج والادارة مثل الماكينات الآلية والعقول الالكترونية ، والادوات الحديثة مثل بحوث العمليات ، مما يساعد الادارة على اتخاذ القرارات على أسس علمية ، ومواجهة المشاكل المعقدة وحلها بدرجة عالية من الكفاية والقدرة .

ويساعد التنظيم الجيد على تنمية المواهب والقدرات الادارية في الأفراد ، مما يزود المشروع باحتياجاته من المديرين في أوجه النشاط المختلفة التي يزاوئها ، ويعمل على استمرار العمل واستقراره . كما يساعد التنظيم الجيد القائمين بالادارة على مواجهة أي ظروف غير متوقعة ، نتيجة ما تتوفر فيه من مرونة تجعل في الامكان إدخال أي تعديلات تملأها تغيرات في الظروف المحيطة بالمشروع .

تطور التنظيم :

إن الحياة الانسانية والتي تعتمد على الجماعات والمجهود الجماعي تنطوي على تداخل العلاقات بين الأفراد . وقد اتسع نطاق هذه العلاقات منذ الثورة الصناعية الأولى ، فشمّل مساحات أوسع ، وعددًا أكبر من الأفراد ، داخل القطر الواحد وبين الأقطار المختلفة . وتكونت المدن وازدادت حجمًا ، واتسعت الأسواق الداخلية والخارجية ، وازداد عدد السكان في العالم زيادة مطردة ،

واتجه أغلب السكان إلى التركيز في المدن . وعمت الدول التي كانت تعتمد أساسا على الزراعة على تحسين أحوالها ورفع مستوى أفرادها عن طريق التصنيع . وقد مكنت التطورات التكنولوجية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر من استخدام البخار في توليد الطاقات المحركة وقيام نظام الإنتاج في المصنع . وظهر مبدأ الأجزاء المتبادلة (١) والإنتاج النمطي على نطاق كبير . وكان من أهم ما تمخضت عنه هذه التطورات سيادة الحجم الكبير في التنظيمات حيث يقل الاعتماد على الأشخاص ويزداد الاهتمام بالمبادئ والقواعد والأنماط .

واليوم نحن نعيش في عصر الالكترونيات الذي بدأ بعد الحرب العالمية الثانية . وفي إمكان المصانع اليوم أن تنتج كميات ضخمة من السلع المتنوعة ، وأن تدخل ميادين جديدة لم يكن يخطر على بال أحد إمكان التوصل إليها . وقد أصبحت المشروعات الكبيرة هي القاعدة ، وكانت وليدة عوامل متعددة منها الرغبة في الوصول إلى مستويات أعلى للبعيدة ، والتطورات التكنولوجية المختلفة ، ووفورات الوحدات الكبيرة .

ولعل من أول الأمثلة على التنظيم الكبير الذي يشمل مجموعات من الأفراد بأعداد ضخمة ما قام به الفراعنة عندما أرادوا تشييد الأهرام الثلاثة ، مما يعطينا الدليل على إمكان تحديد الأهداف الضخمة ثم تكتيل الجهود وتنظيمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف . كانت تتميز هذه التنظيمات بوجود عدد محدود من المستويات التي تتمثل فيها السلطة وتنساب منها الأوامر من أعلى إلى أسفل . ذلك

(١) يعني هذا المبدأ أن الأجزاء التي تكون السلعة تنتج بكميات كبيرة وبمواصفات موحدة ، مما يساعد على تجميع السلعة بكميات كبيرة من هذه الأجزاء . وتكون جميع السلع المجمعة بمواصفات موحدة ، وهو ما نطلق عليه الإنتاج النمطي .

لأنه في عهود ما قبل الصناعة كان الفرد يقوم بعمل بسيط متكرر وكذلك باقى الأفراد في المجموعة ، مما كان يمكن فردا واحدا أو عددا محدودا من الأفراد من الاشراف على أعداد ضخمة دون خوف من تداخل السلطات أو تضارب الأوامر .

ولقد أصبح من الأمور المعترف بها في التكوينات التنظيمية الحاضرة في الدول المتقدمة أن الفرد يعامل كأنسان له كرامة وحرية رأى وميول ورغبات . وبتنشر التعاميم أصبح كل فرد يسعى إلى تحسين مستواه المادى والاجتماعى ، وكلما ازداد المستوى الثقافى في الدول المتخلفة كلما اختفت بالتدريج العلاقة التى كانت سائدة ، علاقة السيد بالمرء . كذلك فانه نتيجة التطورات الاقتصادية في هذه الدول ، وبصفة خاصة الاتجاه نحو التصنيع ، ستزداد فرص العمل أمام الأفراد ، مما يحرر الفرد نفسه من الاعتماد على حرفة معينة أو عمل معين ، كما كان الحال في الماضى حيث كان الفلاح يلتصق بالأرض ولا يجد مفرًا منها وصاحب الحرفة يظل في حرفته ربما هو وأولاده وأحفاده . أما بزيادة التصنيع وفتح فرص للعمل أمام الأفراد فانه يصبح فى استطاعة الفرد التحرك من الزراعة إلى الصناعة ، ومن صناعة إلى صناعة أخرى جريا وراء فرص أحسن للعمل ، وسعيا وراء تحسين مستوى معيشته .

وبازدياد شعور الفرد بانسانيته وكرامته تغير دوره فى التنظيمات الجماعية ، فأصبح التعاون داخل الجماعة لا يتحقق بإصدار الأوامر التى لا تقبل المناقشة واستخدام السلطات المطلقة المباشرة ، كما كان الحال فى الماضى ، بل أصبح الوصول إلى أهداف معينة لا يتحقق إلا بالتنسيق الفعال ، والتعاون وتضافر الجهود ، والرغبة الصادقة من الفرد داخل المجموعة فى أن يقبل الأهداف الموضوعة ويعمل فى إخلاص نحو تحقيقها متعاونًا مع الآخرين .

كانت الاهداف المادية في الماضى هى التى تحرك الجماعات ، فمثلا فى بناء الاهرام كان الهدف هو الانتهاء من بنائها فى أسرع وقت ممكن ، وكانت كل الجهود موجهة فى هذا السبيل . أما فى الوقت الحاضر فقد أصبحت الاهداف غير الملموسة فى نفس الاهمية ، مثل تحقيق الرفاهية والعدالة الاجتماعية وتوفير الاسباب التى تجعل الفرد راضيا عن عمله .

وبينما كان الفرد فى الماضى يقوم بعمل معين دون تخصص ، كأن يصنع سلعة بأكملها ، أصبح الاتجاه الحديث نحو التخصص . وأصبحت تبعاً لذلك مهمة التنظيم والإدارة أكثر تعقيداً ، لأن الأمر أصبح يتطلب تنظيم وتنسيق أعمال عدد كبير من الأفراد كل فرد يقوم بعملية معينة .

وهكذا نخلص مما سبق أن العوامل التى أدت إلى تعقيد التنظيمات والتكوين الاجتماعى هى تحرر الفرد فى المجتمع ، وزيادة تفهم حقيقة التعاون الإنسانى ، والتوسع فى تحديد الاهداف ، والاتجاه نحو مبدأ التخصص .

صعوبة معالجة المشاكل التنظيمية :

تنشأ صعوبة معالجة المشاكل التنظيمية من كونها غير ملموسة ولا يمكن وضعها فى شكل أرقام أو كميات أو مواصفات محددة . فمثلا عندما تكون المشكلة هى شراء آلات للإنتاج فانه فى هذه الحالة يكون من الممكن المقارنة بين الآلات المختلفة التى تقابل الغرض المطلوب على أساس مواصفات كل آلة وسعرها وتكاليف وسهولة صيانتها وتوفير قطع الغيار لها وغير ذلك من العوامل الفنية والمالية الملموسة . أما إذا كانت المشكلة تنظيمية كالاختيار بين الأنواع المعروفة للتنظيم فان المسألة تصبح أكثر تعقيداً لأنه ليس هناك ما يمكن الاستناد عليه كأسس ملموسة للمقارنة والتفضيل بين نوع من التنظيم ونوع آخر .

وبرغم صعوبة معالجة المشا كل التنظيمية فان هذه المشا كل لها أهميتها العظمى على سير العمل فى أى مشروع ، وقد يتوقف نجاح المشروع وتمكنه من تحقيق أهدافه على النجاح فى معالجتها . لهذا يجب توجيه العناية الكاملة للنواحى التنظيمية على اعتبار أنها تمس كيان المشروع بأكمله وتؤثر على قيامه بوظائفه الأساسية .

ومن الطبيعى أن المشا كل التنظيمية تكون بسيطة غير معقدة فى حالة المشروعات الصغيرة ولكنها تزداد تعقيداً كلما كبر المشروع فى الحجم وتوسع فى عملياته الإنتاجية والتسويقية . وفى ظل نظامنا الاقتصادى وما يتميز به من قيام مؤسسات نوعية تشرف على الشركات فى الميادين المختلفة ، وعلى ضوء الاتجاه نحو تجميع المشروعات الصغيرة وتكثيل جهودها ، يتضح لنا أهمية قيام هذه المؤسسات والشركات على دعائم قوية وسليمة من الناحية التنظيمية .

المبادئ التى يسترشدها حين القيام بالتنظيم :

برغم أن لكل مشروع ظروفه الخاصة إلا أنه يمكن وضع أسس أو قواعد يمكن القول إنها تطبق على جميع المشروعات وهى :

(١) تحديد الهدف

يجب على المشروع أن يحدد بدقة وبوضوح الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها . فإذا تحددت الأهداف فإنه يمكن تحديد أوجه النشاط المختلفة التى سيقوم بها المشروع والتى تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف . فإذا كان من أهداف المشروع مثلاً إنتاج سلعة معينة بدرجة عالية من الجودة فإن تنظيم المشروع يجب أن يبنى على هذا الأساس ولتحقيق هذا الهدف ، وتكون جميع السياسات الموضوعة مؤدية

لهذا الغرض . ويجب على المشروع في هذه الحالة أن يحافظ على سياسة موحدة ، ما لم يحدث تغيير يتطلب العدول عن الهدف الأصلي وتحديد أهداف جديدة ، كتغيير مثلاً في أذواق المستهلكين أو قوتهم الشرائية تستدعي تخفيض جودة السلعة وإعادة التنظيم على ضوء الظروف الجديدة .

(٢) تحليل المشاكل قبل اتخاذ قرار فيها :

الكي يوضع التنظيم على أساس سليم فإنه يجب أولاً الإلمام التام بجميع الظروف المحيطة بالمشروع والاحتياجات المختلفة المطلوبة للبدء بالعمل . وحيث أن من الطبيعي أن يسعى كل مشروع إلى تحقيق ربح فإنه يجب أولاً التأكد من أن السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع عليها طلب ، وأنها تفي بمطالب المستهلكين وتتفق مع رغباتهم . كما يجب التأكد من أن المستهلكين المحتملين عندهم من القوة الشرائية ما يمكنهم من شراء السلعة ، وأن السلعة يمكن إنتاجها بالكميات المطلوبة وفي الوقت المطلوب .

(٣) مراعاة البساطة :

يجب استبعاد الأعمال التي لا تكون هناك ضرورة إلى وجودها ، كما يجب القيام بالأعمال المطلوبة بأبسط صورة ممكنة .

(٤) بناء التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص :

تحدد طبيعة العمل نوع الوظائف الرئيسية المطلوبة . ويجب أن يوضع التنظيم على أساس هذه الوظائف ، لأن الوظائف دائمة وتتمو باستمرار مع نمو المشروع ، بينما لو وضع التنظيم ليلائم أشخاصاً معينين فيها كان هؤلاء على درجة عالية من الكفاءة والخبرة فإن لهم طاقات محدودة ، كما أنهم عرضة للتوقف عن العمل

والنشاط لأى سبب من الأسباب . ولكى يظل المشروع قائماً ، ولكى تتوفر فيه الحيوية والقدرة على النمو ، فإنه يجب أن يتجنب وضع التنظيم بحيث يجعل من المستحيل أو من المتعذر الاستغناء عن بعض الأفراد .

(٥) التقسيم إلى إدارات وأقسام :

يجب عند تقسيم المشروع إلى إدارات وأقسام أن تحدد بكل وضوح وظيفة كل إدارة وكل قسم . كما يجب توفر التنسيق الضرورى فى الأعمال التفصيلية التى تقوم بها كل إدارة بحيث تودى الأعمال المطلوبة فى أقصر وقت ممكن وبالشكل الذى يحقق أكبر فائدة للمشروع .

(٦) التحديد الواضح للسلطة والمسئولية :

يجب أن يظهر التنظيم الموضوع بكل دقة ووضوح السلطة المعطاة لكل فرد فى المستويات التنظيمية المختلفة والمسئولية المطلوبة منه . ويجب بقدر الامكان أن تركز السلطة فى أيدي أفراد مسئولين . ولكن هذا لا يمنع من أن يقوموا بدورهم بتفويض أجزاء من هذه السلطة إلى مساعديهم ومرءوسيههم . ويجب ملاحظة أن كل رئيس سيكون هو المسئول الأول عن أعمال مساعديه ومرءوسيه ، وبهذه السياسة فى تركيز السلطة يمكن إحكام الرقابة والمحافظة على النظام داخل المشروع .

(٧) تحديد عدد المساعدين التابعين لكل رئيس :

إذا كان عدد المساعدين الذين يرفعون التقارير إلى رئيس معين كبيراً فإن ذلك قد يعنى أن هذا الرئيس لن يكون عنده من الوقت ما يكفى لمواجهة المشاكل الرئيسية المطلوبة منه ودراستها ومعالجتها على الوجه الأكمل . فكل إنسان له

طاقة طبيعية وذهنية محدودة ، كما أن عامل الوقت نفسه يمثل أحد القيود الرئيسية على مقدار ما نبذله من إنتاج . لذلك يجب تحديد عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشراف ورقابة كل رئيس بالدرجة التي تعمل على سرعة إنجاز الأعمال وتوفير الوقت للرئيس للتفرغ لدراسة المهام المطلوبة منه ، وتهيئة الظروف لكل فرد لكي يعمل ولكي يظهر كفاءته ، وبذلك نعمل على رفع الروح المعنوية بين الأفراد . ولا يمكن وضع قاعدة موحدة للعدد الواجب اتباعه ، وإنما يتحدد هذا العدد حسب طبيعة العمل وعمما إذا كان فنياً أو إدارياً أو روتينياً .

(٨) شغل المراكز بالأفراد :

يجب شغل كل مركز بالفرد الذي تتوفر فيه جميع الشروط والمؤهلات اللازمة للقيام بأعباء المركز المعين . وفي سبيل ذلك يجب أولاً تحليل المهام المنطوية عليها كل مركز ، وعلى ضوء هذا التحليل يمكن تحديد المؤهلات والشروط التي يجب توفرها فيمن يشغل كل مركز .

انواع التنظيم :

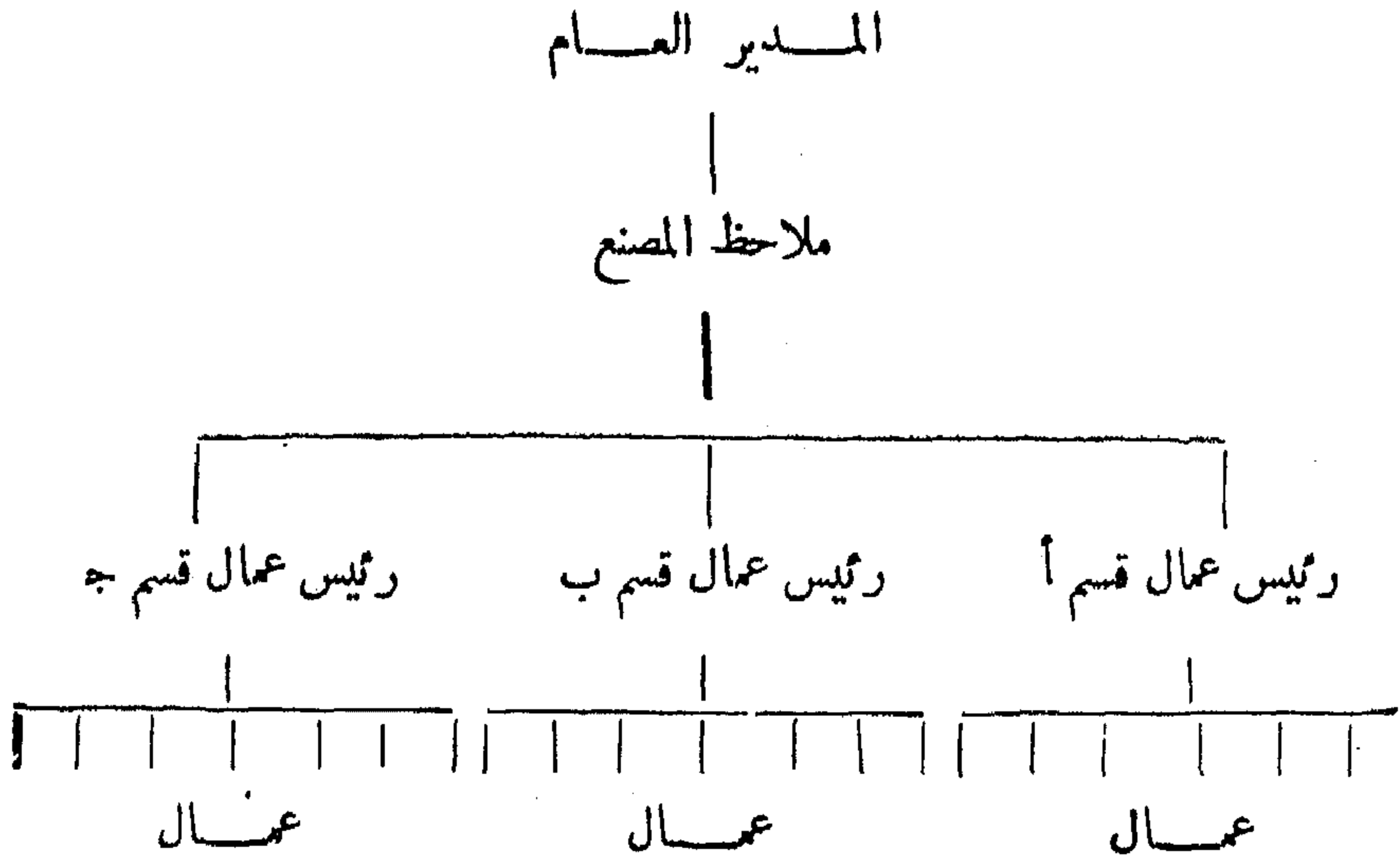
يتوقف نجاح المشروع ليس على اختيار نوع معين من التنظيم ولكن على اختيار التنظيم الصحيح الذي يتناسب مع أوجه نشاط وطبيعة عملياته . التنظيم الصحيح هو الذي يعتمد على مبادئ سليمة وأسس ثابتة ومعرفة تامة ودراسة كافية لاحتياجات المشروع المعين . التنظيم الصحيح هو الذي يعمل على سير العمليات داخل المشروع بسهولة ويسر وفي اتجاهات غير متضاربة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة .

ومن الأنواع المعروفة في التنظيم ثلاث هي : التنظيم العسكري أو الإداري ،

والتنظيم الوظيفي ، والتنظيم المشترك ، وسنشرح باختصار كلا منها فيما يلي :

أولاً : التنظيم العسكري او الادارى :

وهو أقدم الانواع وأبسطها . وهو النوع الذى نقابله فى المشروعات الصغيرة حيث يلقي صاحب العمل بأوامره إلى العمال الذين يكونون مسئولين أمامه عن تنفيذ هذه الأوامر . أما فى المشروعات المتوسطة فى الحجم حيث تتشعب العمليات ويزداد التخصص وتقسيم العمل فان صاحب العمل أو المدير العام يجد من الضرورى تفويض بعض سلطاته إلى مساعدين له ، مثال ذلك حالة مصنع له مدير عام وملاحظ ثم رؤساء عمال وعمال فاذا صورنا العلاقات بينهم على شكل خريطة تنظيمية فانها تظهر كالآتى :



ونلاحظ من هذه الخريطة أن خطوط السلطة والتي تمثل سير الأوامر من أعلى إلى أسفل خطوط رأسية ، كما نلاحظ أن المراكز المختلفة التى على نفس المستوى مستقلة عن بعضها ومسئولة مباشرة أمام المركز الذى يأتى فى المستوى الأعلى .

ولا يوجد في هذا النوع من التنظيم إدارات متخصصة في وظائف معينة ،
كإدارة لشئون الأفراد ، أو إدارة للرقابة على الإنتاج ، أو إدارة لبحوث التسويق .
وحيث أنه لا يمكن تصور مشروع كبير بدون مثل هذه الإدارات المتخصصة فإن
ذلك يدعو إلى القول بأن التنظيم الإداري البحث لا يمكن استخدامه في
المشروعات الكبيرة .

وفي التنظيم الإداري أو العسكري يتمتع مدير كل إدارة بسلطة كاملة ، كما
تقع عليه مسئولية مطلقة في القيام بجميع المهام المطلوبة في إدارته . فيكون مدير
الإنتاج مثلاً مسؤولاً عن كل أوجه النشاط داخل إدارة الإنتاج ، مثل تعيين
الأفراد المطلوبين وتدريبهم ، ووضع الخطط والجداول الإنتاجية ، وتحديد
مستويات الجودة ، ووضع معدلات الأجور وهكذا . أى أن كل إدارة تتمتع
بإستقلال تام في عملياتها إلا فيما يتعلق بعلاقتها مع الإدارات الأخرى في المشروع
وما يتطلبه ذلك من اتصالات .

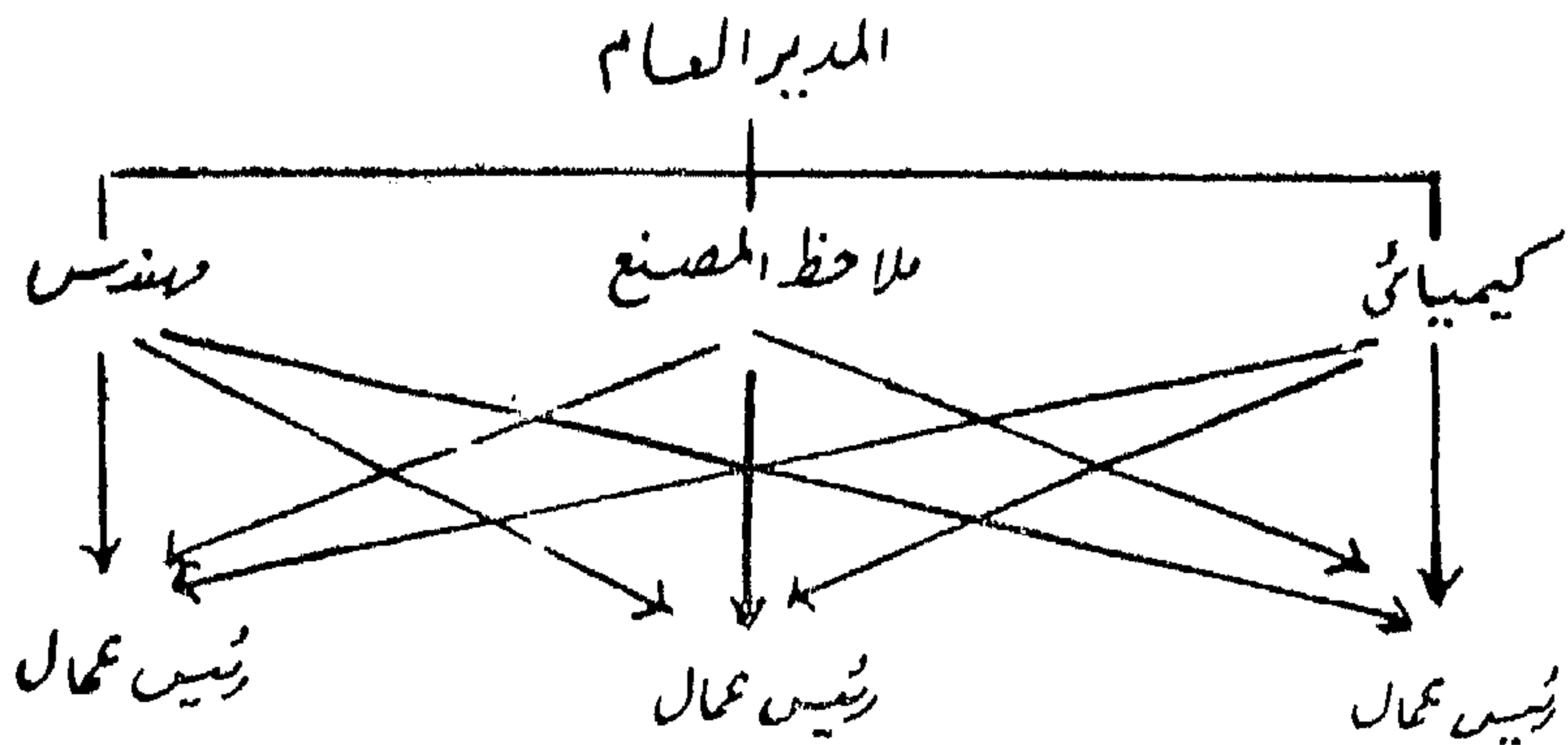
أى أن التنظيم الإداري ينطوي على مسئوليات ضخمة تقع على عاتق المديرين ،
وتتوزع كبير في المهام ، مما يجعل من غير المستطاع القيام بها جميعاً على الوجه
الأكمل . وإذا كان هذا من مزايا التنظيم الإداري ، إذ يساعد على تنمية
القدرات الإدارية في الأفراد الذين يحتلون مراكز رئيسية ، إلا أنه من ناحية
أخرى قد يرهقهم ويقضى على قدراتهم .

ثانياً . التنظيم الوظيفي :

يختلف هذا النوع من التنظيم اختلافاً تاماً عن النوع العسكري ، إذ في هذا
النوع يتخصص الأفراد في مجالات عمل معينة ، بينما في النوع العسكري يطلب من
الأفراد أن يكونوا ملينين بمعلومات واسعة عن مجالات مختلفة حتى يمكنهم

الاضطلاع بالمهام الموكولة إليهم . ويستخدم التنظيم الوظيفي مبدأ التخصص وتقسيم العمل إلى أبعد مدى ، سواء في الأعمال الذهنية أو العضلية .

وفي هذا التنظيم بجرى تقسيم أوجه النشاط المطلوبة حسب الوظائف التي يؤدي القيام بها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ، ثم توكل كل وظيفة إلى فرد أو أكثر بحيث يكون له السلطة في حدود وظيفته . فمثلاً إذا كانت إحدى العمليات الصناعية تتطلب وجود كيميائي ومهندس بجانب ملاحظ المصنع فإن رؤساء العمال في الأقسام المختلفة داخل المصنع سيتلقون الأوامر المتعلقة بالنواحي الكيميائية من الأخصائي الكيميائي والأوامر الخاصة بالنواحي الهندسية من المهندس والأوامر الخاصة بالنواحي الإدارية والفنية من ملاحظ المصنع . ويمكن توضيح ذلك بخريطة تنظيمية كالآتي :



وفي التنظيم الوظيفي يكون من السهل نسبياً الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف المختلفة نظراً لوجود مبدأ التخصص وعدم تطلب الإلمام بمعلومات متفرعة كثيرة كما في حالة التنظيم العسكري . كما يسهل تدريب الأفراد في التنظيم الوظيفي على الأعمال المحددة الموكولة إليهم في فترة أقصر من حالة التنظيم العسكري .

رؤساء العمال الوظيفيون :

إذا كنا بصدد الكلام عن التنظيم الوظيفي فانه يجدر بنا أن نناقش الخطة التي وضعها فريدريك تيلر فيما يتعلق برؤساء العمال في المصانع . وتيلر هو قائد حركة الإدارة العلمية التي قامت في أوائل القرن العشرين وكان لها آثار بعيدة في تنظيم وإدارة المشروعات الصناعية . وتتلخص خطة تيلر في أنه بعد أن حلل الأعمال والمهام المختلفة التي يقوم بها رئيس العمال في المصنع جمع هذه الأعمال وقسمها على شكل وظائف منفصلة عن بعضها ، وأوكل كل وظيفة إلى رئيس عمال متخصص لا يقوم إلا بهذه الوظيفة الموكلة إليه .

وكانت فكرة تيلر هي أن يقوم كل رئيس عمال أو ملاحظ بأقل عدد ممكن من الوظائف وبقدر الإمكان يتخصص في وظيفة واحدة . وقد أطلق تيلر على هذه الفكرة ، فكرة التخصص والقيام بوظيفة واحدة إن أمكن ، عبارة الإدارة الوظيفية Functional Management وقد فسر تيلر بنفسه الإدارة الوظيفية بأنها تلك التي يتلقى فيها العامل الأوامر ليس فقط من رئيس عمال واحد وإنما من عدة رؤساء عمال حددتهم تيلر بثمانية كل منهم يقوم بوظيفة معينة مختلفة عن وظائف الآخرين وكل منهم يصدر أوامر وتعليمات إلى نفس العامل .

ومن هؤلاء الثمانية يوجد أربعة في غرفة التخطيط Planning Room ، أحدهم لتحديد نظام العمل أو خط سير العمل ، وآخر لكتابة بطاقة التعليمات ، وثالث لتسجيل البيانات الخاصة بالوقت والتكاليف ، ورابع لملاحظة النظام في الورشة . أما الأربعة الآخرون من رؤساء العمال فيعملون في الورشة ومهمتهم مساعدة العمال في القيام بأعمالهم كل حسب الوظيفة الموكولة إليه وهم رئيس عمال الفرقة ومهمته إعداد جميع الترتيبات اللازمة للبدء في عملية الإنتاج ، ورئيس عمال

السرعة ومهمته التأكد من أن كل عامل يستخدم الأدوات الصحيحة وأن العمل يسير حسب السرعة المطلوبة ، ورئيس عمال التفتيش وهو مشغول عن جودة الإنتاج ، ورئيس عمال التصليحات ومهمته صيانة الآلات وتوفير قطع الغيار والتأكد من أن كل عامل يحافظ على الماكينة التي يعمل عليها . وهكذا نجد أن حسب خطة تيلر يكون كل عامل على اتصال بثمانية رؤساء عمال كل منهم متخصص في وظيفة معينة (٢) .

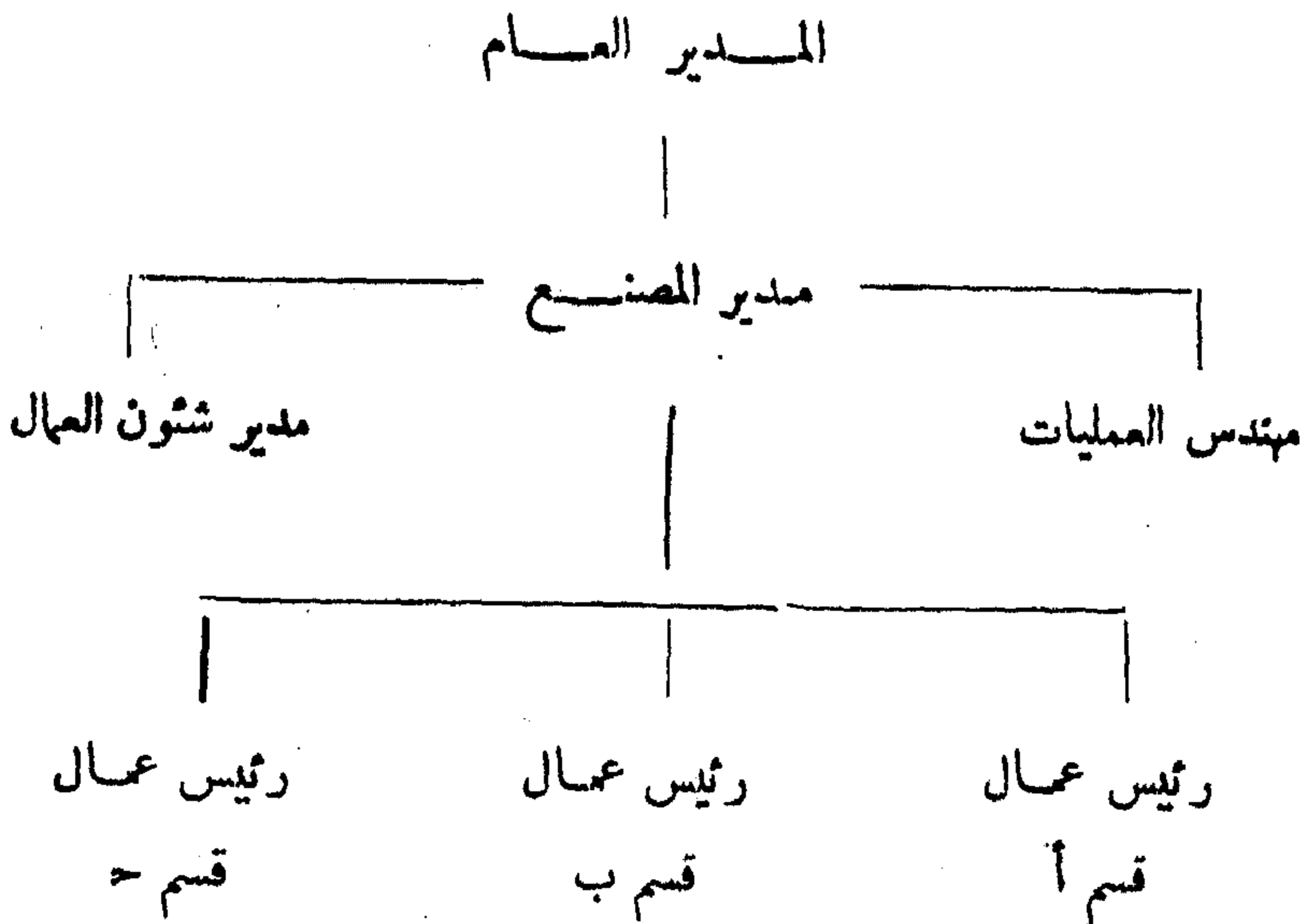
ثالثا : النوع المشترك من التنظيم :

وهو كما يتضح من الاسم عبارة عن تنظيم يحاول الجمع بين مزايا كل من النوعين السابقين ، فالسلطة مثلا تنساب من أعلى إلى أسفل كما في التنظيم العسكري ، وبذلك يحدد لكل فرد في التنظيم واجباته ومسؤولياته . وبجانب المديرين يوجد مجموعة من الخبراء المتخصصين وظيفتهم معالجة المشاكل التي تواجه القائمين بالعمل في الإدارات المختلفة .

وعكس الحال في التنظيم الوظيفي فإن الخبراء المتخصصين لا يلقون بأى أوامر مباشرة إلى العمال وإنما يبعثون بتوصياتهم وتوجيهاتهم إلى الإداريين . ففي مصنع مثلا تكون هناك أقسام متخصصة للقيام بوظائف مثل التفتيش ودراسة الزمن والحركة وشئون الأفراد والمشتريات والنقل الداخلى . ويمكن توضيح النوع المشترك من التنظيم بخريطة تنظيمية مبسطة كالآتي :

Vance, Stanley, Industrial Administration, (٢)

McGraw - Hill Book Company, Inc., New York, 1959),



ونلاحظ في هذه الخريطة أن مدير المصنع يستعين بمهندس للعمليات ومدير لشئون العمال ، ويمكنه أن يعرض عليها المشاكل التي تقع في دائرة اختصاصها ويسترشد بأرائهما . كما نلاحظ أن مهندس العمليات ومدير شئون العمال ليس لهما سلطة مباشرة على رؤساء العمال .

مزايا وعيوب الأنواع الثلاثة من التنظيم :

باستثناء المشروعات الصغيرة فإن التنظيم المشترك يعتبر النوع الوحيد المناسب لبناء الهيكل التنظيمي للمشروعات . فهو يحتفظ بميزة قصر السلطة والمسئولية الإدارية في الإدارات الأساسية ، وفي نفس الوقت يتمتع بميزة التخصص في الإدارات الفنية الاستشارية . أما العيب الرئيسي لهذا التنظيم فهو صعوبة الاحتفاظ بعلاقات صحيحة بين الإدارات ذات السلطة الإدارية والإدارات ذات السلطة الفنية الاستشارية ، وهو ما سنتناوله بالتفصيل فيما بعد .

أما في المشروعات الصغيرة أو المتوسطة فالتنظيم السائد هو التنظيم الإداري

الذى يتميز بالبساطة كما أن من مزاياه أيضا أن كل فرد فيه يعرف بالتحديد سلطته ومسئوليته ، والمصدر الذى يتلقى الأوامر منه . كما يتميز بالسرعة فى اتخاذ القرارات ، وبالقُدرة على إجراء التعديلات فى السياسات الموضوعة بسرعة ووضع هذه التعديلات ووضع التنفيذ فى الحال .

من ناحية أخرى فمن عيوب التنظيم الإدارى أنه يتطلب أفراداً على درجة عالية من الخبرة والمقدرة . كما أنه عندما يتوسع المشروع فى العمليات تزداد الأعباء على المديرين ، ويصبحون مثقلين بالكثير من الواجبات والمسئوليات ، مما لا يمكنهم من أداء الأعمال المطلوبة منهم بأعلى درجة من الكفاية . كما ينطوى التنظيم الإدارى على خطر توقف المشروع أو ارتباك عملياته إذا ما توقف أحد المديرين عن العمل لآى سبب من الأسباب ، لأن هذا التنظيم يعتمد أساساً على الأفراد الذين يشغلون المراكز الرئيسية . ونتيجة اعتماد التنظيم على المركزية فى الإدارة فإنه لا يترك المجال أمام الأفراد فى المستويات الوسطى من اكتساب الخبرات المطلوبة لشغل مراكز فى مستويات أعلى فى حالة فراغ هذه المراكز .

أما التنظيم الوظيفى فإن الميزة الرئيسية فيه أنه يمكن من تطبيق مبدأ التخصص إلى أبعد مدى ، والاستفادة من المتخصصين الخبراء . كما يساعد على أن يتقن كل فرد العمل المكلف به . ونظرياً يعمل التنظيم الوظيفى على تقوية روح التعاون بين الأفراد لأن تخصصهم الدقيق يتطلب ضرورة وجود علاقات متصلة بينهم حتى يتحقق التنسيق المطلوب بين أعمالهم . إلا أنه من الناحية العملية ظهرت عيوب التنظيم الوظيفى ، إذ لم يكن من السهل تحديد سلطات ومسئوليات الأفراد ، كما لم يتحقق التعاون المطلوب ، بالإضافة إلى أن تعدد مصادر الأوامر والرقابة والمحاسبة ساعد على تضارب الأوامر وعلى التهرب من المسؤولية .

استخدام اللجان :

تستخدم اللجان للمساعدة في أى هيكل تنظيمي ، وخاصة في حالة المشروعات الكبيرة . ولا تتخذ اللجان عادة أية قرارات أو تقوم بإدارة أى عمل . وفي الظروف العادية تكون مهمتها التشاور والمناقشة وتقديم توصيات ، وفي بعض الأحيان تكلف بتقصي حقائق معينة وتقييمها وتقديم تقرير عنها دون أى توصيات .

ومن الاتجاهات الحديثة تكوين لجنة عليا للتخطيط ووضع السياسات تتكون من أعضاء الإدارة العليا في المشروع . وللقيام بهذه المهمة تجتمع اللجنة بشكل منتظم وفي فترات دورية عادة كل أسبوع . وبخلاف اللجان الأخرى التي قد تتكون في المشروع فإن هذه اللجنة العليا يكون لها حق اتخاذ القرارات . ومن مزايا مثل هذه اللجنة الإدارية أنها تحقق التنسيق بين أهداف المشروع القصيرة المدى والطويلة المدى ، كما تسمى التعاون بين الإدارات المختلفة ، وتحافظ على الاستقرار والتكامل في وضع السياسات .

وتتكون اللجان عادة مسؤولة أمام أحد المديرين الإداريين في المستويات العليا من التنظيم ، وإن كان من الممكن أن تتبع أيضا أحد المديرين الفنيين . وفي بعض الأحيان تعمل اللجان في المستويات السفلى من التنظيم . وقد تعمل بعض اللجان بصفة دائمة ، وقد يتكون البعض الآخر بصفة مؤقتة لأغراض خاصة ثم تحل بعد الانتهاء من عملها .

وعندما يكون أحد المديرين لجنة يعرض عليها مشكلة معينة ويطلب منها تقديم توصيات بشأنها فإنه لا يتبع من ذلك إعفاؤه من المسؤولية ، إذ أنه عندما يتلقى التقرير الذي تضمنه اللجنة توصياتها فله أن يأخذ أولا يأخذ بما جاء فيه ،

وإن كان المعتاد أن يضع التوصيات موضع التنفيذ لأنه هو الذى كـون اللجنة وطلب منها النصيحة . ولكن مسؤولية ماينتج عن هذه التوصيات ستظل على عاتقه كما لو كان قد اتخذ هو بنفسه القرارات فى حل المشكلة بدون اللجوء إلى اللجنة .

ومن الطبيعى أن توصيات اللجان تساعد المديرين ، لأنها تبنى وتصدر على أساس معرفة وخبرات متعددة ودراسة أشمل مما يكون فى استطاعة فرد واحد القيام بها . بجانب ذلك فإن اللجان تعمل على تنمية التعاون بين أعضائها ، وتكسب موافقتهم وموازرتهم للبرامج التى أوصت بها . ومن خلال المناقشات التى تدور قبل اتخاذ القرارات يحاط الأعضاء بجوانب المشكلة ، وما يترتب على كل قرار من نتائج ، وما يلزم تنفيذه من خطوات وإمكانيات . كما يعتاد الأعضاء نتيجة المساهمة فى أعمال اللجان على التفكير الموضوعى غير المتحيز ، وعلى اتخاذ القرارات فى إطار عام ، وعلى الدراسة الشاملة التى تأخذ فى الاعتبار جميع العوامل المحيطة بمشكلة معينة . ويتدرب الأفراد داخل اللجان على التعبير عن أنفسهم . كما يلم كل عضو بدرجة أكبر بالمشاكل الهامة للمشروع ، ويتعرف على الروابط والعلاقات المتداخلة بين الإدارات .

من ناحية أخرى فإن للجان عيوباً تتحد من الاستفادة من المزايا التى ذكرناها . فهى تضيق الكثير من الوقت ، كما تتطلب الكثير من النفقات . لهذا يجب أن تشكل بأقل عدد ممكن من الأعضاء . وهى تفيد بصفة خاصة فى معالجة المشاكل المعقدة التى تتصل بعدة إدارات فى المشروع . أما حيث يتطلب الأمر السرعة فى اتخاذ القرارات فإنه يجب الابتعاد عن استخدام اللجان . ولا يمكن تحقيق القيمة التعليمية للجان إلا إذا شارك جميع الأعضاء مشاركة فعالة فى المناقشات . لهذا يجب تحاشي سيطرة بعض الأعضاء على سير المناقشات ، كما يجب اختيار رئيس

لكل لجنة يتميز بالقدرة على القيادة وإتاحة الفرصة أمام كل عضو لإبداء رأيه . كما يجب توجيه المناقشات بحيث تظل دائماً محصورة في الطريق الصحيح ، حتى لا يضيع الوقت دون الوصول إلى نتائج مشرة . وبما يساعد على إختصار وقت اللجان أن يزود الأعضاء قبل عقد الاجتماعات بالبيانات والحقائق المطلوب مناقشتها لدراستها والاستعداد للنقاش داخل اللجان .

الاتجاه حديث في التنظيم :

يعتمد هذا الاتجاه الحديث على شكل جديد من التنظيم يطلق عليه التنظيم الاجتماعي Social Organization (٣) . فقد ثبت من التجارب الكثيرة في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي أن الأفراد يميلون إلى الحصول على حرية أكبر، وأن الفرد في الوقت الحاضر أقل استعداداً لتقبل الضغط والرقابة المباشرة مما كان من عشر سنوات أو عشرين سنة مضت . وقد أصبحت الآمال والتطلعات التي ينتظر كل منا تحقيقها من العمل الذي يقوم به أو يوشك أن يلتحق به هي التي تحدد ميولنا ومدى استعدادنا للقيام بهذا العمل . وعندما يزاوول كل منا عملاً معيناً ويجد من خبرته في العمل أن خبراته تقابلت مع تطلعاته من هذا العمل فإن ذلك ولا شك سيزيد من إنتاجيته ومدى إقباله على عمله ، بعكس الحال إذا وجد الفرد أن توقعاته لم تتحقق على ضوء خبراته .

لهذا فإن من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وكعامل في سبيل رفع الانتاجية أن تتعرف على تطلعات الافراد واتجاهات رغباتهم وأن نعمل كل ما في استطاعتنا

Likert, Rensis, New Patterns of Management, (٣)

(Mc Graw - Hill Book Company, Inc., New York, 1961),

pp. 1 — 3 .

لنجعل خبراتهم فى نفس اتجاه رغباتهم وتوقعاتهم . وفى مجتمعنا الاشتراكي نجد أن تطلعات الأفراد من جميع الفئات قد ارتفعت ، فالمزارع أصبح مالكا وأصبح يحيط بما يجرى حوله ويسعى إلى تحسين حالته ورفع مستوى معيشته ، والعامل أصبح يتقاضى أجراً بحد أدنى يكفل له حياة مناسبة كما أصبح يشارك فى الأرباح وفى الإدارة ، وأصبحت فرص التعليم أمام جميع أفراد الشعب فى جميع المراحل مفتوحة ، وانتشار التعليم يؤدي إلى ارتفاع تطلعات الأفراد .

إننا نعيش فى عصر الذرة والالكترونيات واستكشافات الفضاء . وقد أصبح لدينا فى ميدان الإدارة من الامكانيات ما يجعلنا أقدر من أى وقت مضى على اتخاذ قرارات أحسن فى المشاكل التى تواجهنا . ولكن أصبحت الإدارة تتطلب الاستعانة بالخبرات المختلفة للمتخصصين فى ميادين متعددة ، كما زادت الحاجة إلى التعاون والمشاركة فى الإدارة من جميع المستويات . وقد ترتب على ذلك زيادة المشاكل الخاصة بتنظيم جهود الأفراد وإدارتها . كما أدى ذلك إلى الاتجاه الحديث نحو إقامة التنظيم الاجتماعى الذى يهدف إلى زيادة الانتاجية عن طريق مقابلة الاحتياجات الانسانية للأفراد الداخلين فى التنظيم .

اهمية تقسيم اعمال المشروع الى وظائف وتجهيز الوظائف على شكل ادارات :

(١) الإفادة من مبدأ التخصص :

أصبح التخصص من المظاهر المميزة لكل مشروع حديث . ويظهر استخدام مبدأ التخصص فى تقسيم المشروع إلى وظائف البيع والانتاج والتمويل ثم فى تقسيم كل من هذه الوظائف إلى وظائف فرعية أخرى . ومزايا التخصص وتنظيم العمل كما هو معروف تتلخص فى الحصول من كل فرد على أقصى ما لديه من طاقة متميزة . فكل فرد يتمتع بنقط قوة كما قد تكون فيه نقط ضعف ، وبإسناد العمل المناسب

لكل فرد والذي يتمشى مع ما لديه من نواح متميزة فان ذلك يعمل على الحصول من كل فرد على أكبر كفاية وأعلى إنتاجية في العمل المكلف به . هذا بالإضافة إلى أن تركيز الفرد لاهتمامه ومجهوده في عمل محدد يمكنه من إتقان هذا العمل واكتساب خبرة عالية في أدائه . وتطبيقاً لمبدأ التخصص فانه يتم الجمع بين الأفراد الذين يؤدون أعمالاً واحدة أو متشابهة أو الذين يؤدون أعمالاً تتطلب مهارات متماثلة في إدارة واحدة .

(٢) تسهيل الرقابة :

عند تجميع أعمال المشروع على شكل إدارات وتقارير ما إذا كانت وظيفة معينة تضم إلى إدارة أو أخرى فانه يجب الأخذ في الاعتبار تسهيل الرقابة على الأعمال المختلفة في المشروع . ومن القواعد العامة في هذا الشأن أنه إذا كان المقصود من عمل معين أن يستخدم كمرجعية على عمل آخر فانه يجب أن يوضع تحت إشراف مدير مستقل . فالتفتيش على جودة الإنتاج مثلاً لا يصح أن يكون تحت إشراف رئيس عمال يكون من واجباته العمل على زيادة كمية الإنتاج .

كما يمكن في بعض الأحيان تسهيل الرقابة عن طريق إقامة وحدتين أو أكثر متشابهتين بحيث يمكن عدة مقارنات بينها للتعرف على نواحي الضعف والتخلف في بعض الوحدات عن الوحدات الأخرى . ويمكن تطبيق هذه الحالة بالنسبة للشروعات التي تزاوّل نشاطاً متماثلاً في عدة مناطق أو تمتلك عدة مصانع متماثلة أو تنتج عدة سلع متشابهة . من ناحية أخرى فان التقسيم الواضح للمشروع إلى إدارات وأقسام محددة الوظائف يساعد على تحديد المسؤولية . وقد يتطلب مبدأ تحديد المسؤولية الجمع بين وظيفتين غير متشابهتين تحت إدارة فرد واحد ، مثل وظيفة التخزين ووظيفة الشحن ، بحيث يصبح هذا الفرد مسؤولاً عن حركة السلع المصنوعة حتى تصل إلى المستهلك .

(٣) تسهيل التنسيق :

قد يحتاج الأمر إلى تجميع أعمال غير متشابهة في إدارة واحدة لأنها تتطلب ضرورة التنسيق بينها . فمثلا في كثير من محلات البيع بالتجزئة التي تتعامل في سلع الزى كملابس السيدات توضع وظيفة الشراء مع وظيفة البيع تحت إشراف مدير واحد حتى يمكن التوفيق بين توقيت الشراء والجهود البيعية وحتى يمكن القيام بالشراء على ضوء تفضيلات المستهلكين وإقبالهم على بعض التشكيلات دون الأخرى . وفي ميدان الإنتاج قد توضع وظيفة الشراء مع وظيفة الرقابة على المواد المخزونة تحت إشراف مدير واحد حتى يمكن التنسيق بين كميات المراد في المخازن والكميات المطلوب شراؤها . هذه أمثلة لضرورة التنسيق بين وظائف متداخلة ومتصلة ببعضها .

في أحيان أخرى قد يكون الجمع بين وظائف معينة نتيجة كونهما مشتركة في الهدف أو الغرض . فمثلا في إدارة الأفراد نجد أوجه نشاط متباينة مثل إدارة الكافيتريا ومكتب استشارات الأفراد وتقديم النصيح والإرشاد لهم ، فيجمع الإثنان في إدارة الأفراد لأنها يشتركان في هدف واحد ويدخلان ضمن برنامج عام يسعى إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة إنتاجية جميع العاملين في المشروع . كذلك قد تظم التوصيليات إلى إدارة المبيعات في بعض المشروعات الصناعية برغم أن طبيعة التوصيليات تجعلها أقرب إلى الإنتاج منها إلى المبيعات ، ولكن الهدف من وضعها مع أوجه النشاط البيعى أنها هى أيضا تعمل على زيادة مبيعات المشروع عن طريق كسب ثقة العملاء .

وعندما تكون هناك بعض أعمال لا تنسب إلى إدارة معينة بالذات (يطلق عليها العمليات اليتيمة) فإنه في هذه الحالة يتقرر ضم هذه الأعمال إلى الإدارة

التي تكون أكثر من غيرها استفادة من هذه الاعمال واستخدامها لها. فمثلا ملفات المشروع والإشراف على حفظها هل يكون من اختصاص إدارة المبيعات مثلا أم الحسابات ؟ إذا كانت إحدى الإدارتين تتطلب أكثر من غيرها عمليات الحفظ والتصنيف فإنها تصبح مسئولة عن الإشراف عن هذه العمليات .

(٤) الحصول على الاهتمام المطلوب .

إذا كانت وظيفة معينة تحتل مكانا كبيرا الأهمية لاتصالها المباشر بتحقيق أهداف المشروع فإن الوضع الطبيعي أن تحتل هذه الوظيفة المركز اللائق بها في تنظيم المشروع . وكلما زادت أهمية وظيفة معينة كلما أصبح من الضروري أن يرتفع مستواها الإداري بالنسبة للوظائف الأخرى . ومن الأمثلة على ذلك وظيفة التفتيش على الانتاج قد تكون في بعض الصناعات قليلة الأهمية ويمكن تكليف رئيس عمال بالقيام بها ، بينما في صناعات أخرى تكون كبيرة الأهمية مما يتطلب لإنشاء قسم خاص بها أو إدارة مستقلة للتفتيش على الانتاج ومراقبة الجودة ، كما هو الحال في الصناعات الحربية أو الصناعات الكيماوية . وقد تكون وظيفة الاعلان في بعض المشروعات قليلة الأهمية فتدخل ضمن أعمال إدارة المبيعات ، بينما في مشروعات أخرى قد تحل مركزا رئيسيا وتنشأ لها إدارة مستقلة . وقد تتبع وظيفة الشراء إدارات مختلفة ، وقد تكون من الأهمية بحيث يقوم بها المدير العام بنفسه أو تكون تحت إشرافه المباشر ، كما هو الحال مثلا في التعاقد على شراء التبغ في شركات صناعة السجاير وشراء القطن في شركات الغزل والنسيج .

وهناك الظروف الاقتصادية التي تزيد من أهمية بعض الوظائف وتقلل من أهمية وظائف أخرى والتطورات التي تحدث في الميدان التجاري والصناعي . فمثلا كانت وظيفة الانتاج تحتل المركز الاول ولما أصبحت وظيفة التسويق

الآن تحتل في الدول المتقدمة صناعات المقام الاول . وبتقدم العلاقات الانسانية وزيادة الاهتمام بهذا الميدان أصبح مدير شئون الافراد يحتل مركزا في تلك الدول بين مديري الادارات الرئيسية الاخرى في المشروع .

تقسيم المشروع الى ادارات

١ - التوزيع الوظيفي :

لكي يتمكن المشروع من تحقيق الاهداء التي منه فانه يجب القيام بأوجه نشاط في نواح مختلفة . ومن الاسس المستخدمة في تجميع أوجه النشاط داخل المشروع الاساس الوظيفي ، أي تجميع الاعمال المختلفة على شكل وظائف نطلق عليها وظائف المشروع . ومن المعروف أن الوظائف الرئيسية للمشروع هي الانتاج والبيع والتمويل .

وتختص وظيفة الانتاج بخلق المنفعة أو إضافة منفعة جديدة إلى سلعة أو خدمة معينة . أما وظيفة البيع أو التسويق فهي تختص بالبحث عن مستهلك للسلعة أو الخدمة وبيعها اليه . أما وظيفة التمويل فتعني بتدبير وتجميع الاموال اللازمة للمشروع وإدارة هذه الاموال . وقد جرت العادة على وضع هذه الوظائف الثلاثة على شكل إدارات ، أي تنظيم المشروع بحيث يتكون أساسا من ثلاث إدارات هي إدارة الانتاج وإدارة البيع وإدارة التمويل .

وتقسيم المشروع على أساس الوظائف ليس هو الطريقة الوحيدة ، فهناك أسس أخرى منها تقسيم المشروع على أساس السلع التي يقوم بانتاجها أو بيعها ، أو تقسيمه على أساس العملاء ، أو على أساس المناطق . ولكن التقسيم الوظيفي هو أكثر الأنواع استخداما وبصفة خاصة في حالة المشروعات الصغيرة وفي

المشروعات الكبيرة إذا كانت هناك أسس أخرى مستخدمة في التقسيم فإن الأساس الوظيفي يكون مستخدماً أيضاً كتقسيم فرعي يدخل ضمن تقسيم آخر رئيسي .

وحيث يستخدم الأساس الوظيفي فإن المشروع يقسم إلى إدارات وظيفية رئيسية وإدارات وظيفية ثانوية . والفرق بين الاثنين هو في درجة الأهمية ، فالوظيفة الرئيسية تتصل اتصالاً مباشراً بعمليات المشروع وتؤثر تأثيراً كبيراً على درجة نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه ، أما الوظيفة الثانوية فهي وإن كانت أيضاً مطلوبة في المشروع إلا أنها لا تحتل نفس الدرجة من الأهمية .

وهناك الإدارات المتفرعة من إدارات أخرى . فإدارة رئيسية كإدارة الإنتاج مثلاً قد يتطلب الأمر فصل بعض الأعمال عنها ووضعها في إدارة مستقلة عندما يتوسع المشروع ، مثال ذلك فصل وظيفة الشراء عن إدارة الإنتاج ووضعها في إدارة أو قسم مستقل يكون وضعه في التنظيم في المستوى التالي لإدارة الإنتاج .

ومن مزايا التقسيم الوظيفي أنه يمكن الإدارة العليا للمشروع من التأكد من أن الوظائف الرئيسية ستعال ما تستحقه من اهتمام وأن بعض الوظائف لا تغطي على وظائف أخرى . وهذه النقطة لها أهميتها على ضوء ما يلاحظ من ميل المديرين الفنيين إلى توسيع نطاق سلطاتهم والتعدي على اختصاصات المديرين الإداريين . ومن مزايا التقسيم الوظيفي أيضاً الاستفادة من مبدأ التخصص حيث تقسم أوجه النشاط في المشروع بطريقة تساعد الأفراد على التخصص في وظائف معينة مما يعمل على رفع الكفاية وزيادة الانتاجية للقوة العاملة .

ومن عيوب التقسيم الوظيفي أنه يعمل على عدم التركيز على الأهداف العامة للمشروع نتيجة أن القائمين بالعمل في كل إدارة يفكرون من زوايا متخصصة كما يجدون صعوبة في الاحاطة بكل ما يجرى في المشروع من أوجه نشاط مختلفة . من عيوب هذا التقسيم أيضا صعوبة التنسيق بين أعمال الإدارات المختلفة ، كذلك عدم إتاحة الفرصة للأفراد للتدرب على الجوانب المختلفة في المشروع حتى يصلحوا لشغل المراكز الرئيسية العامة .

ب - التقسيم الجغرافي :

ويطبق هذا التقسيم في حالة المشروعات التي تمتد عملياتها على مناطق جغرافية متفرعة . وفي هذه الحالة تضم العمليات في كل منطقة وتسند إلى مدير . وقد يقال إن السبب في اتباع هذا التقسيم هو تسهيل الاتصال بين أجزاء المشروع الموزعة في مناطق مختلفة ، ولكن على ضوء التحسن المستمر في طرق الاتصال وتعدد هذه الطرق لا يبدو هذا السبب مقبولا . قد يقال أيضا إن سبب التقسيم الجغرافي هو السرعة في اتخاذ القرارات ، ولكن ليس هناك ما يمنع من السرعة في اتخاذ القرارات مع عدم وجود تقسيم جغرافي . إن هناك أسبابا حقيقية تدعو إلى استخدام الأساس الجغرافي منها :

(١) الرغبة في الاستفادة من بعض الوفورات الناتجة عن العمل في مناطق معينة ، مثل الشراء من المصادر المحلية ، أو استعمال رجال بيع من المنطقة يكونون ملمين بكل الظروف المحيطة بعملهم ولا يحتاجون إلى تدريب كبير أو تكيف حسب الظروف المحلية .

(٢) قد يكون التقسيم الجغرافي مبنيا على عوامل اقتصادية ، كما هو الحال مثلا في مصانع التجميع حيث تختار مواقعها في مناطق معينة بغرض توفير في

تكاليف النقل ، واختيار المخازن النابعة لبعض المشروعات فى مناطق معينة لتقليل الوقت اللازم لتسليم الطلبات .

(٣) يساعد التقسيم الجغرافى على تهيئة الظروف المناسبة لتدريب المديرين فى طريق توليهم لمراكز رئيسية فى المشروع المعين . فاذا كان للمشروع فروع فى مناطق مختلفة فان الفروع تهيء الفرصة للمديرين للتدريب واكتساب الخبرة التى تؤهلهم لتولى مناصب إدارية أكبر فى المركز الرئيسى .

ج - التقسيم على أساس السلعة :

يستخدم هذا التقسيم على نطاق واسع فى المجالات المختلفة من تجارية وصناعية وحكومية واجتماعية . ويرجع ذلك إلى أن هذا التقسيم يمكن من الاستفادة إلى أقصى حد من المهارات الشخصية والمعلومات المتخصصة . وقد بين لنا رجال الاقتصاد مزايا تقسيم العمل . وهكذا إذا تخصص رجل بيع فى سلعة معينة فإن سينجح بدرجة أكبر مما لو كان يبيع سلعا متنوعة لا علاقة بينها .

ولكى يمكن تطبيق التقسيم على أساس السلعة فإنه يجب أن تكون العمليات الخاصة بكل سلعة بحجم يسمح بأن يكون لكل سلعة قسم خاص بها . وإذا كان حجم السوق لسلعة معينة كبيرا فإن الوفورات لا تتحقق فى بيع السلعة فقط ولكن أيضا فى إنتاجها ، حيث يمكن تشغيل ماكينات متخصصة لإنتاج هذه السلعة وتصميم المباني وكل الانشاءات الرأسمالية لتتفق وحاجة إنتاج السلعة المعينة مما يحقق مزايا كبيرة فى إنتاجها .

ويستخدم التقسيم على أساس السلعة فى جميع أوجه النشاط والوظائف التى يقوم بها المشروع ، ولكن أكبر استخدام له يحدث فى وظيفة الإنتاج . ففى

مصانع السيارات الكبيرة مثلاً تقسم على أساس السلعة ، مثل قسم سيارات الركوب وسيارات النقل ، وقسم الجرارات الزراعية وهكذا . وفي محلات البقالة الكبيرة نجد أقساماً للبقالة وللخضر والفواكه وللحوم وهكذا .

د - التقسيم على أساس العملاء :

ويوجد هذا التقسيم في كثير من المشروعات الاجتماعية . وفي مجال الأعمال التجارية والصناعية تلجأ المشروعات الى هذا النوع من التقسيم لمقابلة احتياجات مجموعات محددة من العملاء . ففي مشروع صناعي قد ينتج نوعين من السلع أحدها للمستهلك النهائي والآخر للمستهلك الصناعي . فيراعى في الأول الجودة والملائمة لرغبات وحاجات المستهلك النهائي ، كما يراعى في الثاني الاقتصاد والجودة وتوفير الخدمة . كما قد يستخدم المشروع نوعين من عمال البيع الأول للاتصال بتجار الجملة وتجار التجزئة فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية والثاني للاتصال بالمشتريين الصناعيين فيما يتعلق بالسلع الصناعية .

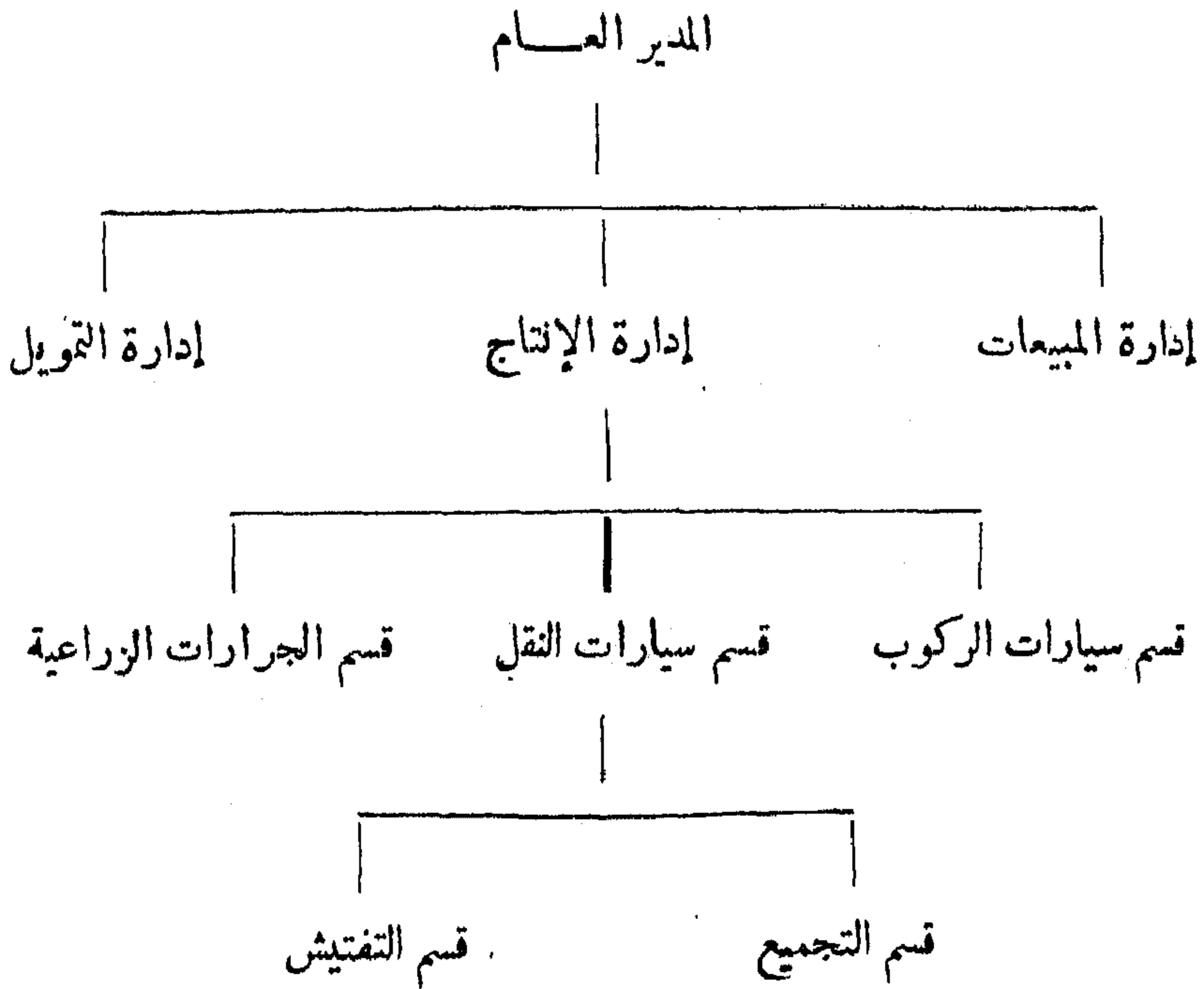
وفي محلات تجارة التجزئة الكبيرة كمحلات الأقسام نجد أنها تقسم عملياً حسب العملاء ، فنجد مثلاً قسماً خاصاً باللبس للأطفال وآخر للسيدات وثالث للرجال . كما قد تقابل بعض المحلات رغبات مجموعات العملاء الذين يرغبون في الشراء بأسعار منخفضة بأن تخصص لهم قسماً تباع فيه سلع متنوعة بأسعار منخفضة .

المستويات التنظيمية :

من المعتاد أن نجد أسساً مختلفة للتقسيم مطبقة بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة في المشروع . فنقابل تقسيمات أولية ووسطى ونهاية تبعاً للمستويات العليا والوسطى والسفلى من التنظيم .

١ - التقسيم الأولي :

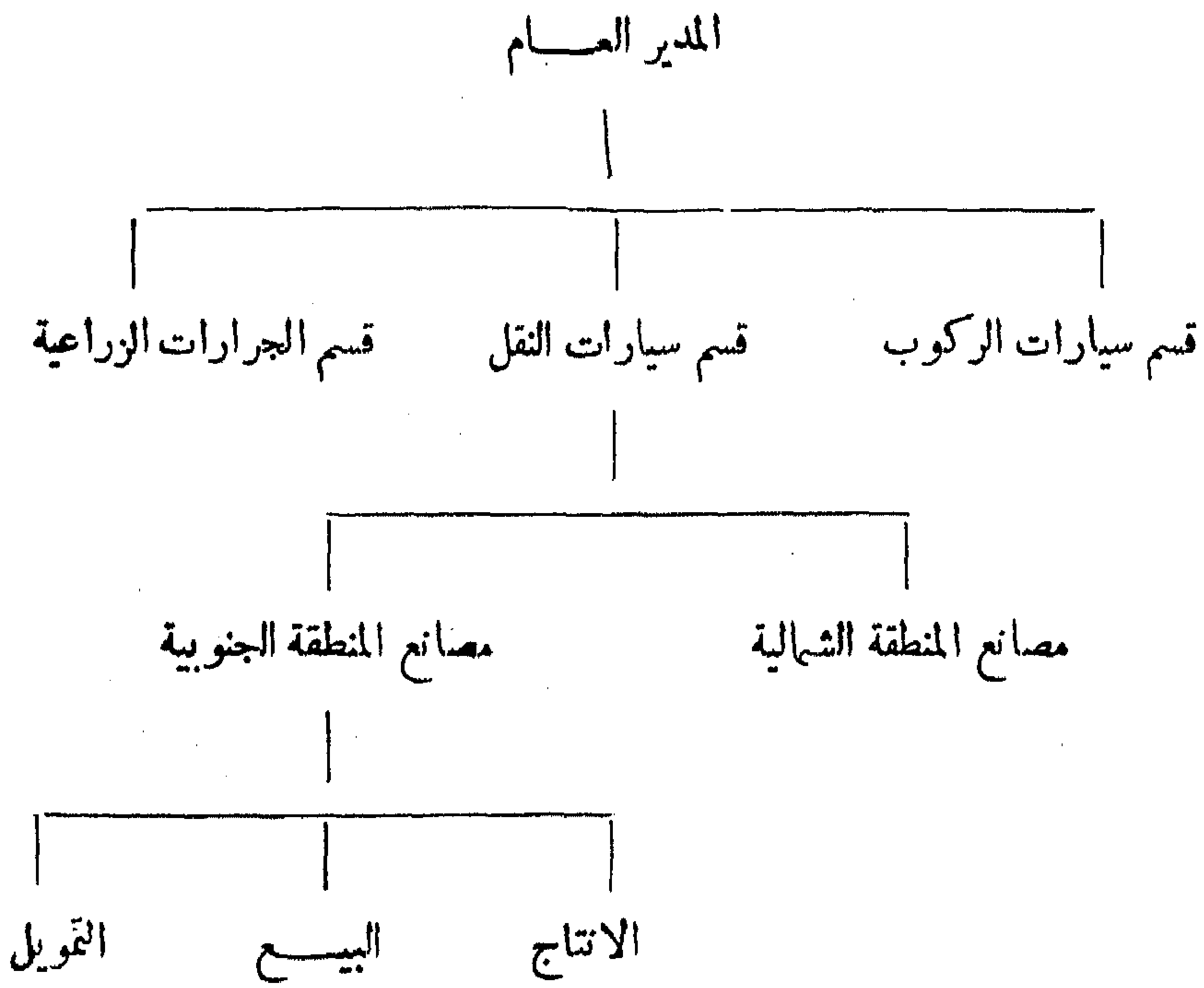
يوجد هذا التقسيم في المستوى الذي يلي المدير العام للمشروع مباشرة . وعند هذا المستوى نجد أن التقسيم الوظيفي هو أكثر الأنواع ملاءمة ، إذ يتمشى مع الوظائف الأساسية التي يجب أن يقوم بها كل مشروع . كذلك فإن التقسيم الوظيفي يمكن المدير العام من التنسيق بين الإدارات الرئيسية (الإنتاج والبيع والتمويل) دون حاجة إلى التدخل في الأمور التفصيلية في كل إدارة . والخريطة التنظيمية الآتية توضح اختيار الأساس الوظيفي للتقسيم في المستوى التنظيمي الذي يلي المدير العام مباشرة .



شكل (١)

وقد تختار بعض المشروعات لنفسها أسسا أخرى للتقسيم في المستويات

الأولية مثل التقسيم على أساس السلعة (كما في الخريطة التنظيمية التالية) أو على أساس العملاء . ويرى البعض أنه مهما كان التقسيم الذى وقع عليه الاختيار فإن وظيفة التمويل لا بد أن تحتل مكانها فى المستوى الأول للمشروع وذلك نظراً لأهمية الوظيفة وخطورتها .



شكل (٢)

ب - التقسيم الأوسط :

ويلى التقسيم الأول مباشرة . وليست هناك قاعدة عامة تطبق فى هذا التقسيم الأوسط . فإذا كان التقسيم الأول قد بنى على أساس وظيفى فإن التقسيم الأوسط قد يتخذ أى شكل من الأسس الأخرى . فمثلاً قد تقسم إدارة الإنتاج على

أساس سلعى (كما فى الخريطة شكل ١) وذلك إذا كان المشروع الصناعى ينتج أكثر من سلع ، أو على أساس جغرافى (كما فى الخريطة شكل ٢) وذلك إذا كانت عمليات المشروع تغطى مساحات جغرافية متفرقة .

ونجد فى إدارة المبيعات أن التقسيم الاوسط يأخذ غالباً شكل الأساس الجغرافى . كذلك قد يتم التقسيم فى المستويات الوسطى على أساس العملاء . هذا ويلاحظ أنه ليس من الضرورى أن تتبع الإدارات الأولية نفس الأسس فى التقسيم فى المستويات الوسطى . فقد تختار إدارة الإنتاج الأساس السلعى للمستويات الوسطى فيها بينما تختار إدارة المبيعات الأساس الجغرافى .

ج - التقسيم النهائى :

عند تقسيم المستويات النهائية فى التنظيم فإن الغالب أن يكون الأساس هو الأساس الوظيفى (كما هو واضح فى الخريطين شكل ١ وشكل ٢) ، لأنه فى الواقع أكثر الأسس مناسبة لطبيعة العمل الذى تقوم به المستويات الأخيرة . ففى وظيفة الإنتاج مثلاً تكون مهمة المستوى الأخير الاشراف النهائى على إنتاج السلعة ، وقد يرأس الأقسام فى المستوى النهائى رؤساء العمال . وفى إدارة المبيعات تكون مهمة المستويات الأخيرة بيع السلعة أو الخدمة والعمل على ارضاء العملاء ، ويكون على رأس المستويات الأخيرة رؤساء التسويق أو رؤساء الأقسام . وفى إدارة التمويل تكون مهمة المستويات الأخيرة تجميع الأموال وحمايتها والانفاق منها ، وتكون تحت إشراف أفراد يطلق عليهم مثلاً رؤساء أو مشرفون .

اختيار أساس التقسيم :

التقسيم إلى إدارات ليس غاية فى حد ذاته ، ولكنه وسيلة لتنظيم أوجه

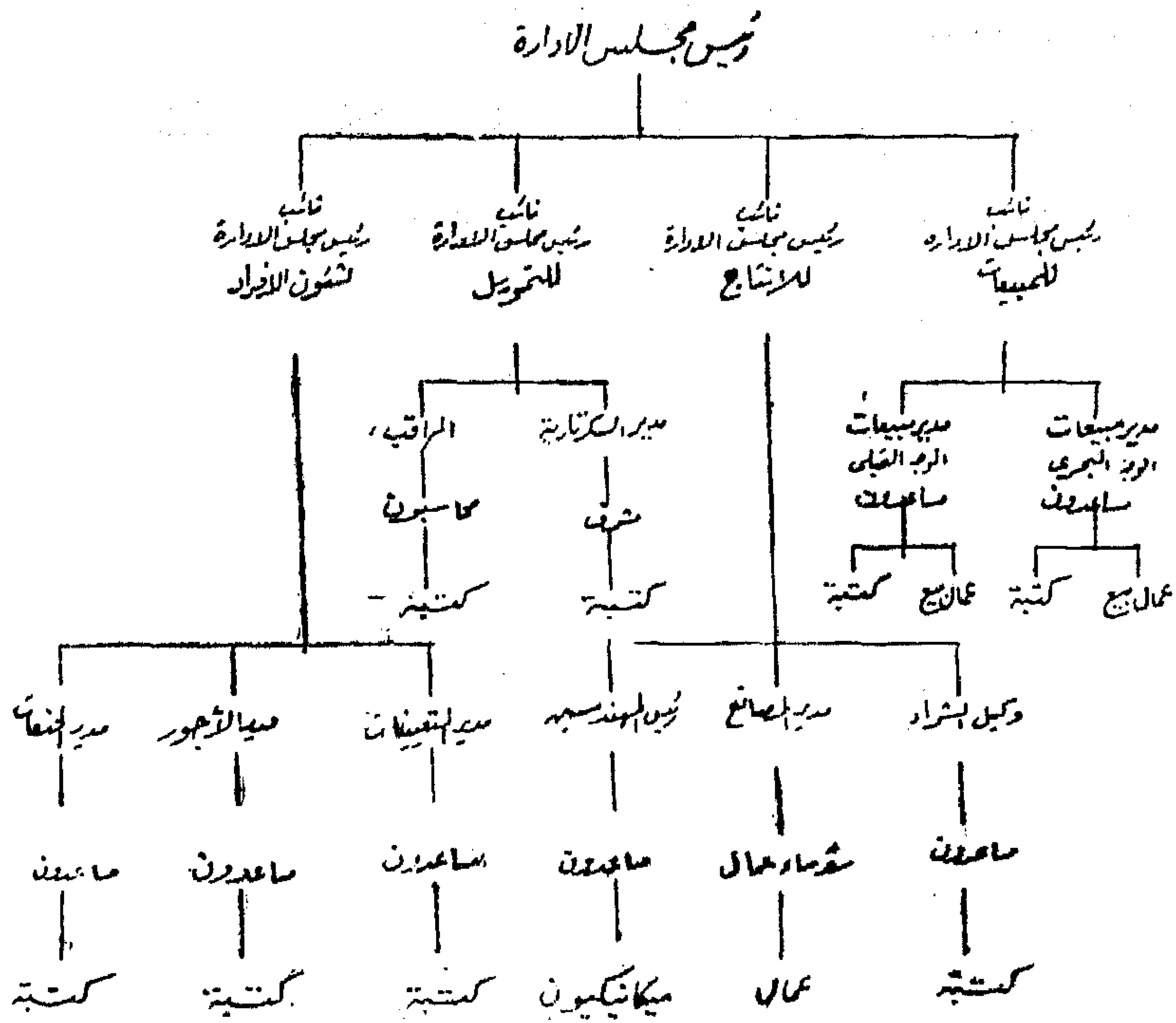
نشاط المشروع بغرض تسهيل الوصول الى الاهداف المطلوبة . ويتطلب هذا التقسيم إيجاد وسيلة للتنسيق بين الاقسام المختلفة، وبعبارة أخرى فإن التقسيم يخلق معه مشكلة التنسيق . والاسس المختلفة التي ذكرناها للتقسيم لكل منها مزاياها وعيوبها، ولهذا يجب أن نختار من بينها الاساس أو الاسس التي تحقق أكبر مزايا ممكنة للمشروع المعين .

إن اختيار الاسس المختلفة للتقسيم ليس الغرض منه رسم صورة جميلة متناسقة وخريطة تنظيمية متوازنة من حيث المستويات والتوزيعات ، ولكن الغرض منه هو تجميع أوجه النشاط المختلفة بالشكل الذي يساعد إلى أقصى حد ممكن على تحقيق أهداف المشروع .

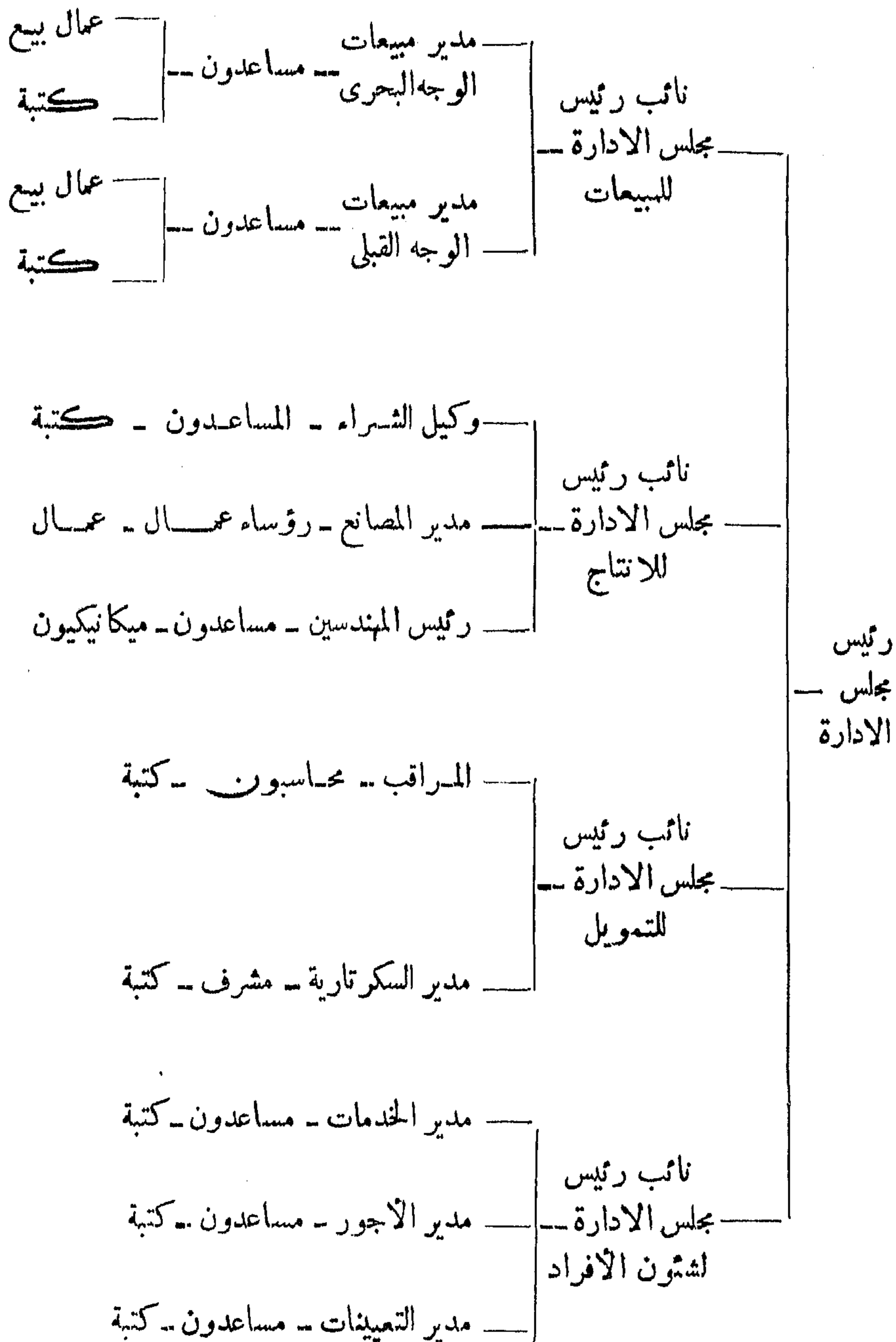
الخرائط التنظيمية

من الممكن أن يضع أى مشروع لنفسه خريطة تنظيمية، وذلك لأن الخريطة التنظيمية ماهى الا تصوير للادارات التي يتكون منها المشروع، والطريقة التي ترتبط بها الادارات بعضها ببعض، وخطوط السلطة الرئيسية بين الادارات . كما تظهر الخرائط التنظيمية الجوانب الهامة للمشروع والوظائف الرئيسية والعلاقات بينها ومسالك الاشراف والسلطات النسبية لكل فرد فى التنظيم حسب الوظيفة التي يحتلها .

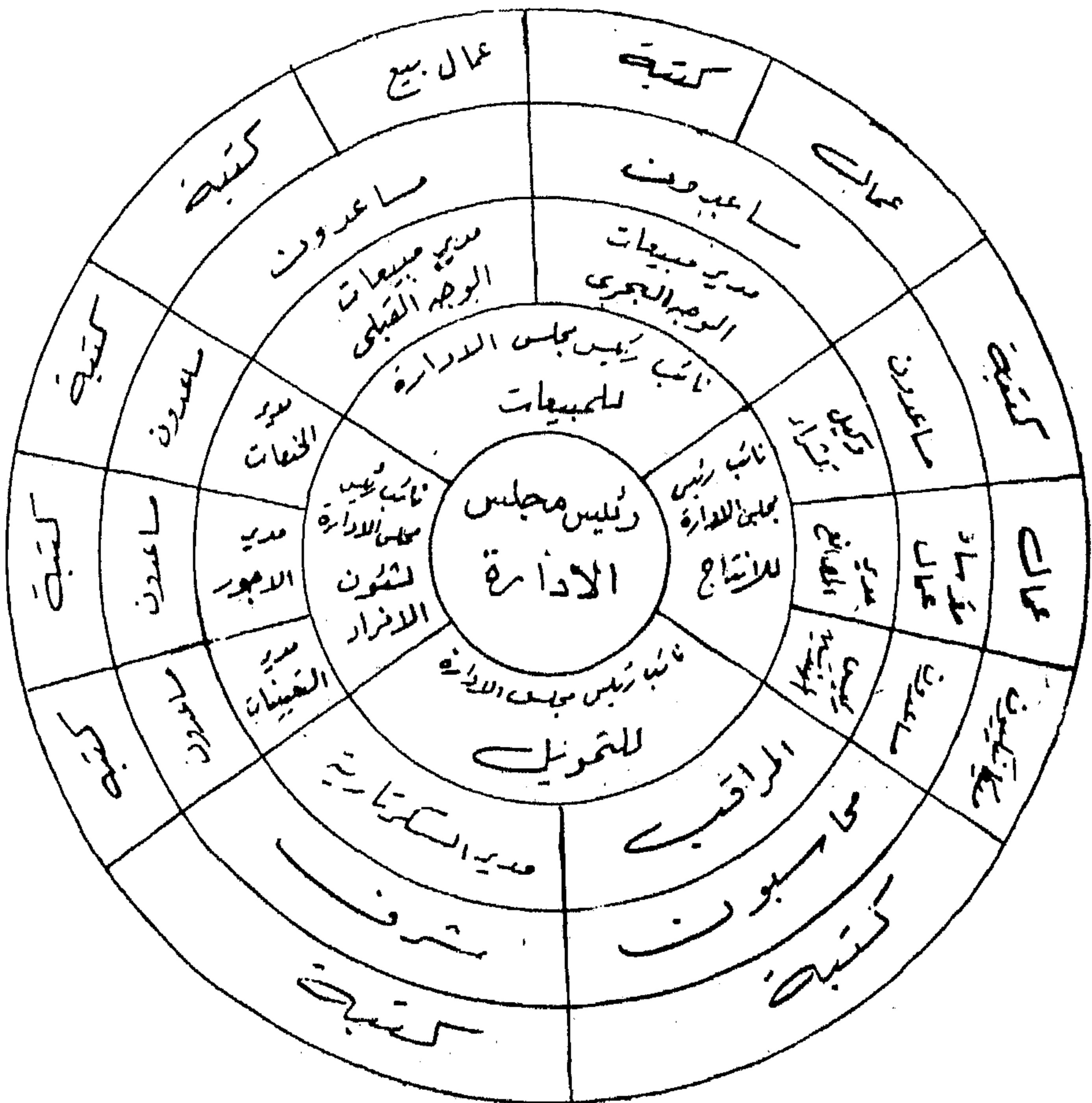
ويمكن أن تتخذ الخرائط التنظيمية عدة أشكال، منها مثلا أن تتدرج المراكز فيها حسب أهميتها من أعلى إلى أسفل ، أو من اليمين إلى اليسار ، أو أن توضع المراكز التنظيمية فى شكل دائرى أو بيضاوى . والشكل الأكثر استعمالا هو ذلك الذى يتدرج من أعلى إلى أسفل ، وفيه تحتل الوظائف الرئيسية أعلى الخريطة التنظيمية ثم تتدرج منها الوظائف المساعدة والفرعية محتلة المستويات التالية إلى أسفل . وفيما يلى مثال لهذا النوع من الخرائط التنظيمية :



أما في الخرائط التنظيمية التي تتدرج من اليمين إلى اليسار فتحتل فيها المراكز ذات السلطات العليا الجانب الأيمن ثم تتدرج إلى المراكز ذات السلطات الأقل في الاتجاه إلى اليسار. وفيما يلي نفس المراكز في الخريطة التنظيمية السابقة موزعة حسب هذا النوع من الخرائط :



أما في النوع الدائري أو البيضاوي لخرائط التنظيم فنجد أن المركز الأعلى يحتل الوسط ثم تدور حوله في حلقات المراكز ذات السلطات الأقل متدرجة على أساس السلطة نحو المحيط الخارجي . وفيما يلي خريطة تنظيمية من هذا النوع وبها نفس المراكز الموجودة في الخرائط التنظيمية السابقة :



فوائد الخرائط التنظيمية :

(١) تعطى الخريطة التنظيمية صورة عامة عن مراكز السلطة في المشروع والروابط بين الأجزاء المكونة للبناء التنظيمي ، وتظهر تسلسل السلطات وتوزيع المسؤوليات .

(٢) تعمل كمرشد للمديرين مما يساعد على تفادي حالات الازدواج أو تعدى الاختصاصات . كما تستخدم في البرامج التدريبية للأفراد الجدد حيث يمكن إعطاؤهم فكرة واضحة عن الروابط التنظيمية في المشروع عن طريق الخريطة التنظيمية .

(٣) قد يؤدي القيام بوضع خريطة تنظيمية للمشروع الى اكتشاف أخطاء أو متناقضات في المراكز وعلاقات السلطة بينها مما يساعد على تصحيحها . ويقول هنري فايول إن الخريطة التنظيمية قد تكشف عن وجود ازدواج في صدور الأوامر أو وظائف بدون مسئولية محددة على الأفراد القائمين بها .

عيوب الخرائط التنظيمية :

(١) لا توضح الخريطة التنظيمية مقدار السلطة المحددة لكل مركز في التنظيم أو مقدار المسئولية المثبتة عليه . وكما رأينا من الخرائط التنظيمية السابقة أو غيرها ليس هناك علاقة بين كبر حجم المستطيلات أو الدوائر المخصصة للمراكز المختلفة وبين السلطات الخاصة بهذه المراكز .

(٢) تعطى الخريطة التنظيمية صورة عن الروابط الرسمية في المشروع ولكنها لا تظهر الروابط أو التنظيمات غير الرسمية التي تلعب دورا هاما في كل تنظيم .

(٣) تميل الخرائط التنظيمية إلى الجمود وعدم مسايرة التطور في المشروع ،

إلا إذا كان القائمون بالادارة على وعى دائم بإدخال التعديلات اللازمة على الخرائط حتى تتماشى مع كل تغيير في ظروف العمل .

(٤) تنتقد الخرائط التنظيمية على أساس أنها تعطى الشعور بالتعالى أو بالتضاؤل في الأفراد تبعاً للمراكز التي يحتلونها في الخريطة التنظيمية ودرجة الأهمية المعطاة لهذه المراكز والتي تنعكس أحياناً على مقدار المساحة المخصصة للمركز في الخريطة أو الوضع الذي يحتله في أعلى الخريطة أو أسفلها .

الأنظمة غير الرسمية

لا يتكون تنظيم المشروع من علاقات السلطة الرسمية فقط ، والتي ناقشناها وصورناها على شكل خرائط تنظيمية ، وإنما يوجد داخل كل تنظيم يضم مجموعات من الأفراد علاقات غير رسمية تضيف إلى أبعاد التنظيم الرسمي ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمي . ويجب أن نتفهم طبيعة هذا التنظيم غير الرسمي لأنه يؤثر على سلوك الأفراد ، وبالتالي على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المشروع .

والاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي والدور الذي يلعبه يتمشى مع النظرة الحديثة إلى التنظيم على اعتبار أنه تنظيم اجتماعي يتأثر فيه كل فرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها ، وتنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد وسلوكه ومدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي . وهذه القوى هي التنظيم الرسمي ، والتنظيم غير الرسمي ، والفرد نفسه بتطلعاته واحتياجاته . فإذا نمشت هذه القوى مع بعضها البعض ولم تتعارض فيما بينها فإن ذلك يؤدي إلى أعلى درجة من الإنتاجية من جانب الفرد ، وفي نفس الوقت شعوره بالرضا التام عن عمله .

وبرغم أن هذه العلاقات والروابط بين الأفراد والتي تكون في مجموعها التنظيم

غير الرسمي ليست واقعة تحت رقابة مباشرة من الإدارة إلا أنها لا يمكن تجاهلها لتأثيرها على درجة نجاح التنظيم ككل في أداء وظائفه . وبينما قلنا إن التنظيم الرسمي يدور حول الوظائف وليس الأشخاص فإن التنظيم غير الرسمي يبنى على أساس الأفراد والعلاقات التي تربط بينهم .

وبينما نجد أن السلطة تصاحب المركز المعين في التنظيم الرسمي نجد السلطة في التنظيم غير الرسمي تتولد من قدرة بعض الأفراد على قيادة آخرين . أي أنه بينما تناسب السلطة في التنظيم الرسمي من أعلى إلى أسفل نجدها في التنظيم غير الرسمي تناسب من أسفل إلى أعلى لأنها تأتي من الأفراد وتسبغ على من يتولى القيادة فيهم .

ويلجأ الأفراد إلى تكوين هذه التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي لأنها تؤدي لهم وظائف معينة . فهي تزودهم بالاشباع الاجتماعي والذي قد يفتقدونه في التنظيم الرسمي ، وخاصة الأفراد الذين لا يحتلون مراكز رئيسية . وهي وسيلة للاتصال بين الأفراد تزودهم بالكثير من البيانات التي لا تصل اليهم عن طريق مسالك الاتصال في التنظيم الرسمي . وهي وسيلة لتكثيل جهود الأفراد في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم تجاه مواقف معينة .

رسم خريطة للتنظيم غير الرسمي :

رأينا كيف يمكن رسم خريطة تنظيمية للمشروع نوضح التنظيم الرسمي فيه . وهناك من الأسباب ما يبرر عمل مثل هذه الخرائط خاصة وأن الهيكل التنظيمي لا يجري تعديله إلا في فترات استثنائية ، كأن يتوسع المشروع في عملياته أو يعدل من أهدافه . أما التنظيم غير الرسمي فمن الصعب عمل خريطة له لأنه غير مستقر

ويتغير بصفة مستمرة لاعتماده على العلاقات الاختيارية التي تنشأ بين الافراد .
ومع ذلك فقد تحتاج الادارة الى دراسة هذه العلاقات والتعرف على نطاقها
ومداها والافراد الداخلين فيها وتقوم بعمل خريطة لها تكون مع خريطة التنظيم
الرسمى صورة كاملة للمشروع .

وهناك طريقتان لعمل خريطة للعلاقات غير الرسمية فى التنظيم . الاولى
تعتمد على تحليل العلاقات بين الافراد اذا كانت المجموعات صغيرة ، كدراسة
المجموعات داخل الإدارات أو الأقسام فى المشروع . وفى هذه الطريقة يجرى
سؤال كل فرد عن تفضيله العمل مع فرد أو أفراد آخرين فى نفس الادارة أو
القسم . وعلى أساس تفضيلات الافراد العمل مع بعضهم البعض تثبت هذه
العلاقات فى شكل يطلق عليه Sociogram . فإذا فرضنا أن ثمانية أشخاص
يعملون فى قسم واحد، وبسؤال كل منهم عن الافراد الذين يرغب فى العمل معهم
كانت الإجابات كالآتى :

ا	يرغب فى العمل مع	ج ، د
ب	د ، د ، د ، د	ج ، د
ج	د ، د ، د ، د	ا ، ب ، د ، ه ، ز
د	د ، د ، د ، د	ا ، ب ، ج
ه	د ، د ، د ، د	ج ، و
و	د ، د ، د ، د	
ز	د ، د ، د ، د	ج

نح لا يرغب فى العمل مع أحد ، ولا أحد يرغب فى العمل معه .

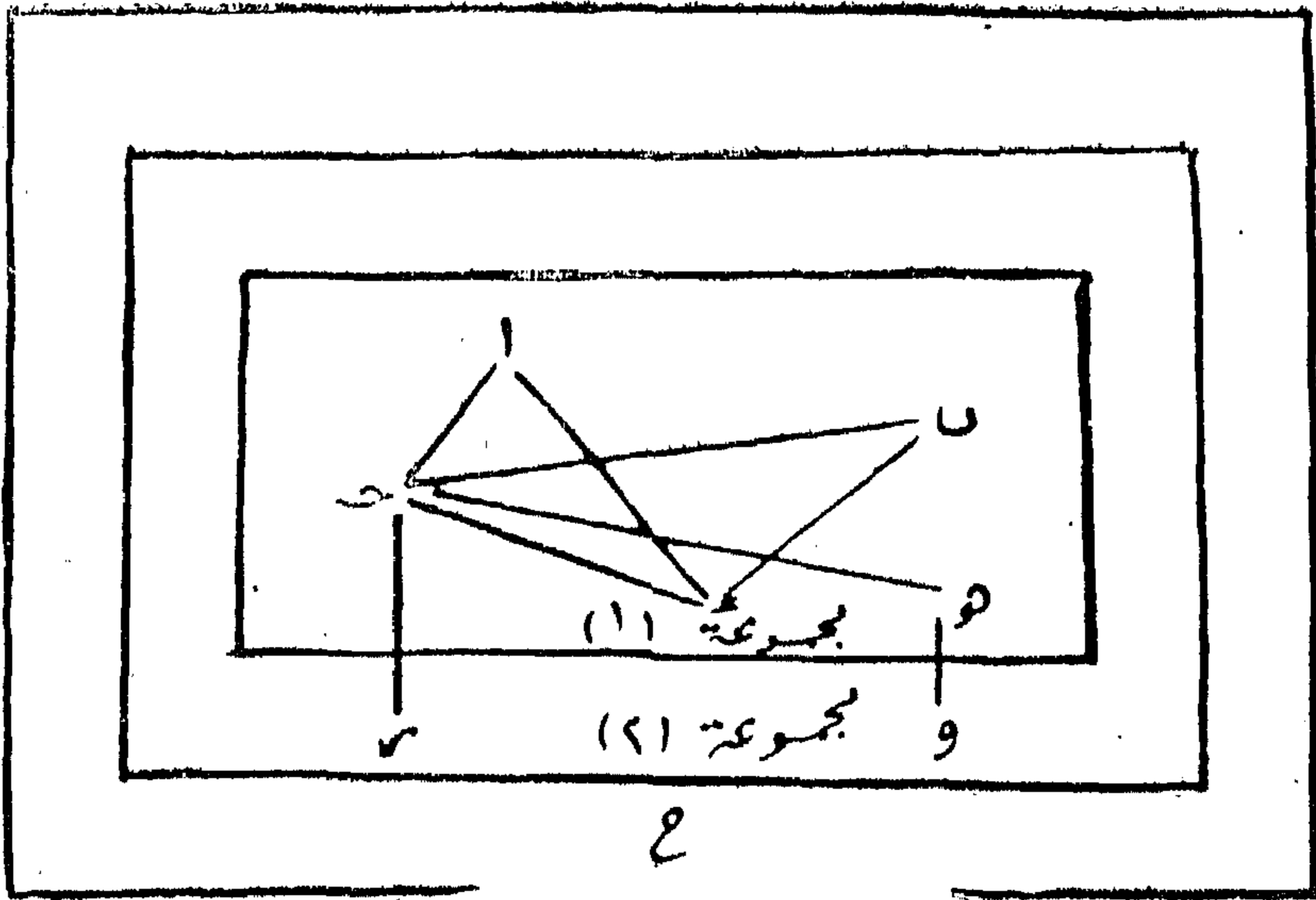
فإذا درسنا تفضيلات هؤلاء الأفراد وحللنا العلاقات التى تربط بينهم فى محيط العمل نجد أنها ستؤدى إلى تقسيم الأفراد الثمانية إلى ثلاثة أشكال :

أ ، ب ، ج ، د ، هـ يمثلون مجموعة ذات علاقات متشابهة ،

و ، ز يمثلان مجموعة لها علاقات تقتصر على فرد واحد .

ح يمثل وضعاً قائماً بذاته ومنفصلاً عن أى مجموعة فى العمل .

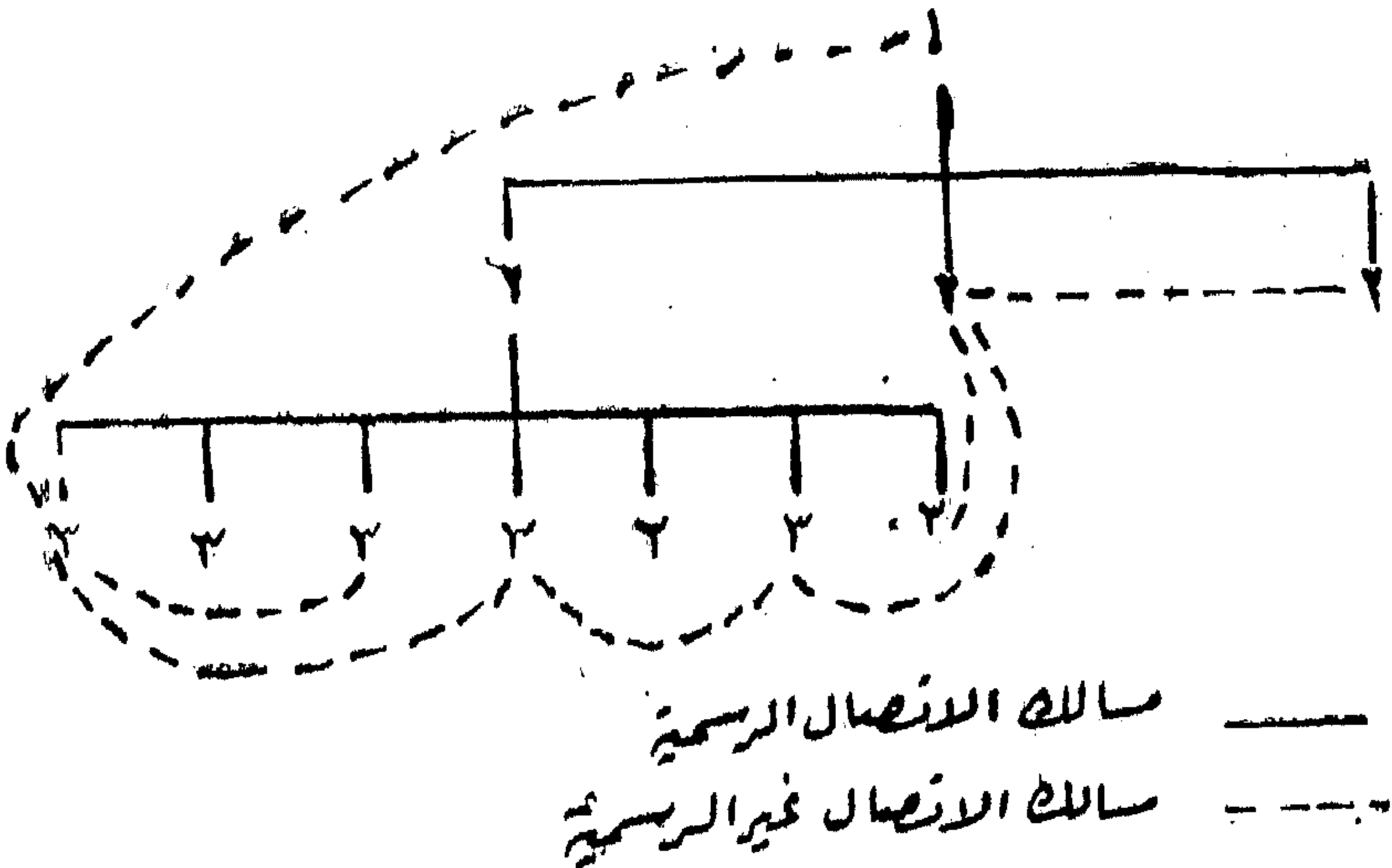
فإذا أردنا أن نصور هذه العلاقات بشكل يوضح الناحية الاجتماعية فى هذا التنظيم غير الرسمى فإنه قد يتخذ الشكل الآتى :



ومن هذه الخريطة يتضح لنا أن ج هو أكثر الأفراد استحواداً على حب

الآخرين ، مما يؤهله لأن يصبح قائدا لهذا التنظيم غير الرسمي . كما تمثل المجموعة (١) المجموعة الأساسية في هذا التنظيم ، أما المجموعة (٢) فهي مجموعة ثانوية ووضعا غير محدد ، إذ قد تندمج في المجموعة (١) أو قد تنفصل عنها . أما ح فهو وإن كان لا يعتبر عضواً في التنظيم غير الرسمي إلا أنه عضو في التنظيم الرسمي في المشروع .

الطريقة الثانية في عمل خريطة للتنظيمات غير الرسمية في المشروع هي لإثبات العلاقات غير الرسمية على الخريطة التي تمثل التنظيم الرسمي . وتصلح هذه الطريقة لايضاح التنظيمات غير الرسمية في المجموعات الكبيرة أو في جميع أجزاء المشروع . فإذا فرضنا أفراداً يعملون في ثلاث مستويات تنظيمية (١ ، ٢ ، ٣) ، وأن هناك علاقات غير رسمية بين بعض الأفراد في هذه المستويات ، وأردنا توضيح هذه العلاقات على الخريطة التنظيمية الرسمية فإنها قد تأخذ الشكل الآتي :



ويتضح من هذه الخريطة أن هناك ٧ علاقات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي . ولا يعنى خلو التنظيم الرسمي من هذه الاتصالات غير الرسمية أنه يكون أكثر فعالية ، بل العكس هو الصحيح ، إذ أن عدم وجود مثل هذه العلاقات غير الرسمية يجعل التنظيم الرسمي جامدا ، ويجعل الاتصالات أبطأ ، ولا يساعد على تنمية الجو الاجتماعي الذي يرضى الأفراد .

الفصل الثامن

السلطة والمسئولية

تعريف السلطة :

السلطة هي مقياس للقوة التي تصاحب رتبة أو مركز أو درجة في تنظيم معين. وهذه القوة التي يعطيها شغل مركز معين هي التي تعطى صاحب المركز الحق في القيام بأعمال معينة أو إصدار أوامر معينة إلى الآخرين . السلطة هي مجموع الصلاحيات والحقوق المخولة للتمكن من القيام بأعمال معينة . وقد تتضمن السلطة حقوقا ، مثل صرف مبالغ معينة من النقود أو استخدام كيانات معينة من المواد أو تعيين الأفراد أو الاستغناء عنهم . كما قد تتخذ السلطة شكل تقديم نصائح وإرشادات وتوصيات دون الحق في اتخاذ قرارات بالقيام بأعمال معينة .

السلطة إذن هي القوة التي تمكن الأفراد من القيام بتحمل أعباء المسئوليات الملقاة على عاتقهم . وكل شخص مسئول عن القيام بأعمال معينة لابد وأن يكون عنده سلطة صريحة أو ضمنية تمكنه من القيام بهذه الأعمال . وعلى ذلك فإن السلطة بهذا المعنى ليس لها صبغة شخصية وإنما يستمدّها صاحبها من المركز الذي يحتله . وبعبارة أخرى هناك علاقة وظيفية بين مركز معين والسلطة المنطوى عليها هذا المركز . وهذا ينطبق على كل تنظيم مهما كان نوعه وسواء كان اجتماعيا أو سياسيا أو دينيا أو اقتصاديا .

مصادر السلطة :

سنستعرض فيما يلي النظريات المختلفة الخاصة بمصادر السلطة . من هذه النظريات ما يعرف بنظرية السلطة الرسمية Formal Authority Theory . وحتى عهد قريب لم يكن هناك شك في المصدر الذي يستمد منه كل مدير سلطته . فقد كان من السهل تتبع مسالك هذه السلطة من أسفل إلى أعلى في أى تنظيم . فوكيل إدارة الحسابات مثلاً يستمد سلطته من مدير إدارة الحسابات الذى يستمد سلطته بدوره من المدير العام ، والمدير العام يستمد سلطته من مجلس الإدارة ، ويستمد مجلس الإدارة سلطاته من حملة الأسهم ، كما يستمد حملة الأسهم سلطاتهم من حق الملكية المخول لهم فى القانون . ولهذا فإن السلطة الرسمية المخولة بحكم القانون يمكن أن نطلق عليها أيضاً السلطة القانونية Legal Authority . فإذا قامت شركة مساهمة مثلاً فإنها بحكم القانون تصبح شخصية معنوية لها حق التعاقد مع الغير والتصرف فى أموالها فى حدود القانون ، والبيع والشراء وتأجير ممتلكاتها ، إلى غير ذلك من الحقوق . وحيث أن المساهمين هم ملاك الشركة فإنهم يخولون لمجلس الإدارة الحق فى أن ينوب عنهم ، ويقوم مجلس الإدارة بتعيين مديرين ويفوض إليهم السلطة للقيام بأعمال الشركة . وهكذا نجد أن السلطة تنشأ من أعلى ثم يمكن تفويضها إلى أسفل .

وفى المجتمعات والأنظمة الاشتراكية وحيث تكون هناك قيود على حق الملكية الفردية فإن السلطة تستمد من مصادر أخرى مثل الرقابة الحكومية . وقد جاء فى الميثاق أن قوانين يوليو الثورية سنة ١٩٦١ لم تكن تستهدف القضاء على القطاع الخاص ، كما لم تقيد المبادرة الفردية ، بل عملت على أن تكون المبادرة الفردية قائمة على العمل وعلى المخاطرة وليس على الانتهاز والاحتكار . كما أصبح

رأس المال الفردى فى دوره الجديد يعرف أنه خاضع لتوجيه السلطة الشعبية ، شأنه فى ذلك شأن رأس المال العام ، وأن هذه للسلطة هى التى تشرع له ، وهى التى توجهه على ضوء احتياجات الشعب .

وسواء كان منشأ السلطة هو التنظيمات الاقتصادية أو الاجتماعية حيث لا توجد ملكية خاصة فإن السلطة تكون مستمدة من رغبات واحتياجات الجماعات ، وعندما تتغير هذه الرغبات والحاجات فإن التنظيمات نفسها تتغير . وهكذا يمكننا أن نستدل على ما طرأ على المجتمع من تغييرات إذا تتبعنا التغييرات التى طرأت على الملكية الفردية ، كما يمكننا من هذه الدراسة أن نتعرف على الطريقة التى تستجيب بها التنظيمات المختلفة لرغبات وأهداف المجموعات .

هناك نظرية أخرى يفسر بها بعض الكتاب فى إدارة الأعمال مصدر السلطة ويطلقون عليها نظرية قبول السلطة Acceptance Theory of Authority تقول إن مصدر السلطة هو القبول . فى حالة مدير لإحدى الشركات مثلاً يكون المصدر الحقيقى لسلطة هذا المدير حسب هذه النظرية هو قبول مساعديه ومروسيه للسلطة التى يفرضها عليهم . وعلى ذلك تعرف السلطة بأنها علاقة بين شخصين (أو أكثر) بمقتضاها يقبل أحدهما (المروءس) قرارا اتخذته الثانى (الرئيس) ، ويسمح لهذا القرار أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوكه .

تقول هذه النظرية إذن إنه ليس للمدير أى سلطة حقيقية ما لم يسمح له بها مساعده ومروءوه . فكل شخص عنده الفرصة فيما يتعلق بقرار معين يؤثر مباشرة على سلوكه أن يقبل أو يرفض هذا القرار . ومن ذلك أمكن وضع قاعدة تحكم قبول الفرد للسلطة وهى : يقبل الفرد سلطة آخر عليه إذا كانت المزايا التى يتحصل عليها من قبوله السلطة مضافاً إليها الأضرار التى ستلحق به إذا لم يقبلها

تزيد عن المزايا التي سيتحصل عليها لو لم يقبل السلطة مضافا إليها الأضرار التي ستلحق به لو قبلها . وبالعكس فإنه لن يقبل السلطة إذا كانت العوامل الأخيرة تزيد عن العوامل الأولى . (١)

والذين ينادون بأن مصدر السلطة هم المرؤسون وهم الذين يصفون على الرؤساء سلطات معينة وهم الذين في أيديهم قبول أو رفض أوامر الرؤساء وبالتالي الاعتراف بسلطة الرؤساء أو عدم الاعتراف بها ، هؤلاء يتأثرون ببعض الحالات المعروفة في التاريخ ، مثل رفض تولستوى في روسيا الاشتراك في الحكومة ومقاطعته لها ، والمقاومة السابية التي قام بها غاندى في الهند ، والثورة الأمريكية التي كانت الطريق إلى حصول الولايات المتحدة على استقلالها .

لأنه من الأمور التي لا يمكن إنكارها أن للأفراد الحق في رفض الأوامر أو الخضوع للسلطة ، ولكن هذا لا يعني أن نظرية السلطة تبنى على هذه الحالة وحدها وتفسر على أساسها . إن رفض الخضوع للسلطة من جانب المرؤسين قد يؤخذ في الاعتبار ولكن لا يجب أن يكون هو الأساس أو القاعدة بل القاعدة هي قبول المرؤسين للسلطة .

إن العلاقة بين رئيس ومرؤوس كما ينص عليها القانون تعطي الأول الحق في إصدار الأوامر وتلزم الثاني بواجب إطاعة هذه الأوامر . ولكن إذا كان للمرؤوس القوة على عدم إطاعة الأوامر فإن القانون ينص على العقوبات التي تترتب على عدم إطاعة المرؤوس لأوامر رئيسه . فمن الواضح إذن أن إقدام المرؤوس على

على عدم إطاعة أوامر رئيسه لا تعنى سلب الرئيس من السلطة المخولة له . ولا يمكن القول بأن السلطة إذا رفض المرءوس الخضوع لها تعنى زوال هذه السلطة . وإذا فرض وانتشرت حالات عدم الخضوع لسلطات الرؤساء بين المرؤسين فإن هذا يعنى الاقتراب من ثورة على أوضاع قائمة ، مما يحتم العمل على إعادة البحث في الأوضاع القانونية التي تحكم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين وإقامة نظم قانونية جديدة مستمدة من الإرادة الجماعية لجميع الطوائف والرغبات المشتركة لجميع الأطراف .

من ناحية أخرى فإن أغلب المزايا التي يتحصل عليها المرءوس من قبوله للسلطة والاضرار التي تلحق به نتيجة عدم قبوله لها إنما منشؤها في الواقع القوة المتوفرة لدى رئيسه والتي تمكنه من مكافأة من يعملون معه أو معاقبتهم أو إبعادهم عن العمل . وهذا ما يجعل نظرية قبول السلطة غير واقعية . فالمرءوس إذا قبل السلطة فأنما يفعل ذلك لأن البديل هو إما الإقالة أو الاستقالة . وإذا قلنا إن الرئيس ليس له أى سلطة حين يصدر أمراً معيناً إلا إذا قبل الأفراد الذين يعملون معه هذه السلطة وبالتالي قبلوا تنفيذ الأمر فإن هذا التفسير لمصدر السلطة لا يتماشى مع ضرورات العمل والاستدامة في كيان المشروع . فلا يعقل أن الرئيس في كل مرة يصدر أمراً عليه أن ينتظر حتى يتأكد من أن المرؤسين سيقبلون هذا الأمر أو سيرفضونه (٢) .

Newman, William H., and Charles E. Summer, Jr., (٢)

The Practice of Management, (Prentice — Hall, Inc., N. J.,

1963) , Ch. 10 .

إن المحافظة على النظام في السلوك لا يمكن تحقيقه إلا بالسلطة ، إذ أن السلطة هي القوة التي توحد الجماعات ، وبدون وجود السلطة فإن حالات الفوضى والارتباك والتخبط تسود الجماعات . لذلك فإن الخضوع للقانون ووجود القوة اللازمة لتنفيذ القانون من العوامل الأساسية والضرورية لحفظ النظام .

هناك مصادر أخرى للسلطة . فقد تكون السلطة التي يتمتع بها الأفراد نتيجة مايتوفر لديهم من معلومات أو ما يحتلونه من مركز معين . أما عن السلطة المتولدة من المعرفة فهي ما نلاحظه عند انتداب خبراء لجهة معينة لتقديم إرشادات أو توصيات أو نصائح خاصة بوضع معين ، وفي هذه الحالة تكون اتوصيات هؤلاء الخبراء قوتها بحكم ما يفترض فيهم من خبرة ومعرفة بناحية تخصص معينة وبحيث يكون اتوصياتهم حكم الأوامر . ويمكن أن نطلق على السلطة المستمدة من الخبرة والمعرفة بناحية معينة السلطة الوظيفية Functional Authority .

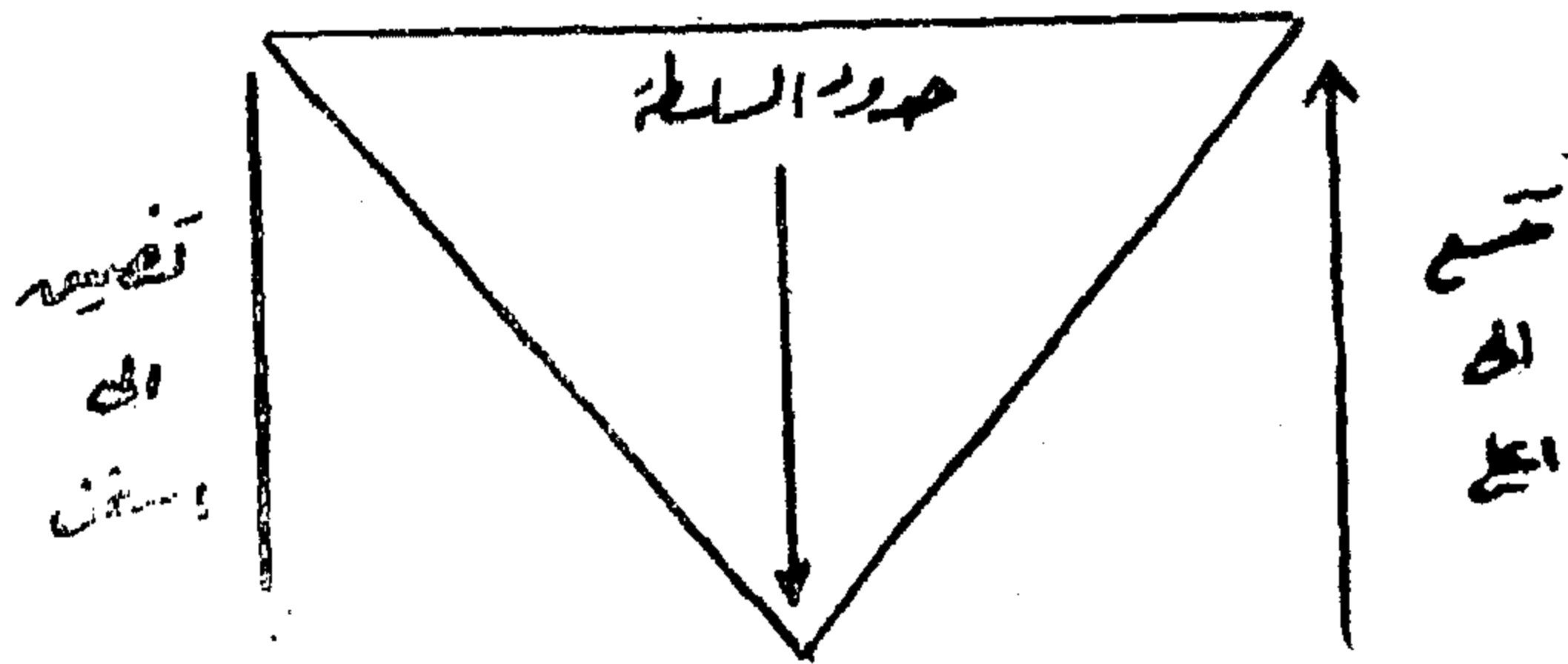
وإذا كانت السلطة مستمدة من المركز Authority of Position فإنها تتمشى مع التنظيم الإداري للشروع وتسلسل المراكز من أعلى إلى أسفل بحيث تكون للمراكز الأعلى سلطات أكبر وأوسع من المراكز التالية . ومن الملاحظ أن بعض المساعدين يعطون لأنفسهم أحيانا سلطات قد لا يكون لهم الحق في التمتع بها بحكم مراكزهم ، ولكن نتيجة عمامهم مع الرؤساء وتعرفهم على طبيعة عمل هؤلاء الرؤساء وحدود سلطاتهم يقدمون على مزاولة هذه السلطات الخاصة برؤسائهم ، ويتم هذا طبعاً بموافقة رؤسائهم . ولكن هذا لا يمنع من مؤاخذه هؤلاء الرؤساء ، واعتبارهم المسؤولين عن أى إساءة من جانب مساعديهم لاستخدام هذه السلطات .

وقد تستمد السلطة من صفات معينة تتوفر في الفرد تجعله يحتل مركزاً معيناً

بين مجموعة من الأفراد وتجعلهم يقبلون ما يفرضه عليهم من سلطة نتيجة صفات قيادية تتوفر في شخصيته . ويمكن أن نطلق على هذه السلطة سلطة شخصية . Personal Authority

حدود السلطة :

من الواضح أن السلطة لا تكون مطلقة ، ولكن تتأثر بالتغيرات الاجتماعية ، كما في حالة حق الملكية الفردية حين يتغير من المجتمعات الرأسمالية إلى المجتمعات الاشتراكية . وتختلف حدود السلطة للمدير الذي يعمل في ظل نظام رأسمالي عن حدود السلطة لمدير يعمل في ظل نظام اشتراكي . والمدير الذي يتعامل مع عمال غير منظمين ولا ينتمون لنقابات عمالية تكون له سلطات مختلفة عن المدير الذي يعمل مع عمال منظمين ومنضمين لنقابات عمالية . كما يلاحظ أن السلطة تتناقص وحدودها تضيق كلما تدرجنا من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات المنخفضة . ويمكن توضيح ذلك بهرم مقابوب قاعدته إلى أعلى وقمته إلى أسفل ، وتمثل القاعدة المستويات العليا التي تتمتع بسلطات واسعة .



كذلك هناك قيود وحدود للسلطة تمثلها اعتبارات طبيعية ، مثل عدم قدرة الإنسان على القيام بأعمال معينة . فمثلاً ليس من المعقول أن نأمر شخصاً بالقفز من مسافة عالية أو بالسير فوق الماء . هناك أيضاً قيود تتعلق بالاحوال الجوية

والقوانين الطبيعية والعناصر الكيميائية . فلا يعقل مثلا أن تصدر أمرا بتحويل النحاس إلى ذهب . كذلك هناك قيود تفرضها الظروف العلمية والفنية ودرجة التقدم التكنولوجي السائد . فإذا قررنا مثلا إقامة مصنع في الوقت الحاضر فوق سطح القمر فإن هذا القرار يكون مستحيل التنفيذ على ضوء درجة التقدم العلمي والفني الحاضرة . هناك أيضا القيود الاقتصادية التي تحد من سلطة المدير . فهناك مثلا عوامل المنافسة والأسعار السائدة التي تحددها القوى المتفاعلة في السوق .

وبجانب هذه القيود والعوامل التي تحد من سلطة المدير فإن هناك قيودا مفروضة عليه من التنظيم الذي يعمل فيه ، والقوانين التي تحكم هذا التنظيم . فالمدير في شركة مساهمة مثلا لا يمكن أن يغير من أهداف الشركة إلا إذا اتخذ اجراءات معينة ورجع إلى مجلس الادارة وإلى الجمعية العمومية للمساهمين . فهناك الكثير من القرارات التي ليس له الحق في اتخاذها لأنها من اختصاص مجلس الادارة .

اهمية السلطة للمدير :

تعطى السلطة للمدير الحق في أن يصدر أوامره إلى مساعديه ومرؤوسيه بغرض القيام بأوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع . وهذه السلطة في يد المدير تجنب المشروع وجود حالة من الاضطراب أو تحدث لو أن المساعدين والمرؤوسين كان لهم الحق في التصرف دون توجيه أو تعليمات من رؤسائهم . ولا يعني وجود السلطة في يد المدير أن يستخدمها استخداما مطلقا استبداديا . فالأوامر التي يصدرها المدير قد تأخذ شكل اقتراحات أو توصيات أو نصائح وإرشاد ، كما قد تكون نتيجة مداولات وتبادل لوجهات النظر بينه وبين مرؤوسيه بحيث ينبع قرار معين من المجموعة وليس منه مباشرة . ولكن مهما كان الشكل الذي يزاوئ به المدير سلطته فإن من الأمور الضرورية أن يكون لدى المدير

سلطة ، وأن يستخدمها في تحقيق أهداف المشروع ، ولا يتنازل عنها بدعوى الديمقراطية ، لأن السلطة ضرورية لتمكينه من القيام بالمهام المطلوبة منه .

تعريف المسؤولية :

يمكن تعريف المسؤولية بأنها التزام المرؤس بالقيام بعمل معين كلفه به رئيسه في العمل . وعلى ذلك فإن حقيقة المسؤولية هي الالتزام . والالتزام لا يقع إلا على الأفراد ، وبذلك لا يمكن القول إن الحيوان أو الماكينة أو المبنى يعتبر مسؤولاً عن أعمال أو نتائج معينة . وتنشأ المسؤولية نتيجة العلاقة بين رئيس ومرؤس بمقتضاها يكون للاول سلطة تكليف الثاني بالقيام بأعمال معينة . وقد تكون هذه العلاقة بين الرئيس والمرؤس نتيجة تعاقد بين الطرفين قبل فيه الثاني القيام بهذه الأعمال في مقابل مبالغ نقدية أو مكافآت أخرى . وقد يتطلب قيام المرؤس بالمهام المطلوبة تفويض بعض السلطات اليه لتمكينه من أداء هذه المهام . وعلى ذلك تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤس كلما كلف الاول الثاني بواجبات معينة ، بينما تصبح المسؤولية الملقاة على عاتق الثاني الزاماً لقيامه بأداء ما عليه من واجبات .

وقد تكون المسؤولية إلزاماً مستمراً ، كما قد تكون إلزاماً بالنسبة للقيام بعمل معين لمرة واحدة وينتهي الالتزام بانتهاء القيام بهذا العمل . فالعلاقة بين المدير العام للمشروع ومدير المبيعات مثلاً علاقة مستمرة ، بينما لو استعان المدير العام بأحد الخبراء من الخارج وكلفه بالقيام بدراسة معينة تتعلق بأعمال المشروع فإن هذا التكليف ينتهى بانتهاء الخبير من الدراسة ، مثال ذلك الاستعانة بأحد الخبراء في تحليل وتوصيف وتقييم الأعمال في المشروع .

وبينما يقال إن السلطة تفوض من الرئيس إلى المرؤس فإن المسؤولية لا يمكن تفويضها وإنما هي تخلق بقبول المرؤس القيام بالمهام المكلف بها . فالمسؤولية

هى التزام بأداء عمل معين ، ولا يمكن لرئيس أن يتهرب من المسئولية بالقول بأنه قد كلف آخر بهذا العمل ، وحتى لو فعل ذلك فإنه يظل المسئول الأول أمام المستويات الأعلى منه . بعبارة أخرى لا يمكن لرئيس أن يتخلى عن مسئوليته أو يلقي بها من على عاتقه إلى عاتق مساعديه ومرءوسيه .

تفويض السلطة

عندما يتسع نطاق العمل الجماعى فإنه يصبح من الصعب لفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن يقوموا بجميع الجهود المطلوبة فى تناسق وذلك نتيجة زيادة التعقيد فى التنظيم . لذلك يجب العمل على خلاق مراكز جديدة فى التنظيم . وتتطلب هذه العملية تفويض السلطة إلى هذه المراكز حتى تتمكن من القيام بالواجبات المطلوبة منها . فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من القيام بتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية .

وقد دلت كثير من الدراسات على أن من بين العوامل الهامة فى فشل الإدارة فى تحقيق أهداف المشروع عدم قدرتها على تفويض السلطة . ولتفويض السلطة مبادئ وأسس ووسائل يجب على القائمين بالإدارة الإلمام بها ، بالإضافة إلى ضرورة توفير القدرة لديهم على تفويض السلطة بطريقة سليمة وفى الوقت المناسب .

طبيعة تفويض السلطة :

من الواضح أنه لا يمكن لرئيس أن يفوض سلطة إلى مرءوسين ما لم يكن هو أصلاً متمتعاً بهذه السلطة . كذلك من الواضح أنه لا يمكن لرئيس أن يفوض كل سلطته إلى مرءوسيه إلا إذا تنازل كلية عن مركزه . وتتضمن عملية تفويض السلطة أولاً تكليف المرءوس بأعمال معينة ، ثم ثانياً تفويض السلطة اللازمة له

لقيامه بهذه الأعمال ، ثم ثالثا اعتباره مسئولا عن تنفيذ هذه الأعمال . ومن الناحية العملية لا يمكن فصل هذه النواحي الثلاث في عملية تفويض السلطة . فليس من المعقول أن يكلف أحد الأفراد بعمل معين دون أن يعطى السلطة اللازمة لتمكينه من أداء هذا العمل وتحديد نطاق هذه السلطة . كذلك حيث أن المسؤولية لا يمكن تفويضها فإن الرئيس ليس أمامه إلا أن يعتبر مرءوسه مسئولا أمامه عن أداء العمل المعين . (٣)

وفي الحقيقة فإن السلطة لا تفوض إلى الأفراد وإنما إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي . وهذه المراكز يشغلها أفراد . ولكن حيث أن تفويض السلطة وتحديد الأعباء وتوزيعها على المراكز المختلفة لا معنى له ما لم تكن هذه المراكز مشغولة بأفراد ، فإننا عندما تناقش وتشكل عن تفويض السلطة فإننا نقول تفويض السلطة للأفراد وليس للمراكز التي يحتلها هؤلاء الأفراد .

اشكال التفويض :

قد يكون تفويض السلطة محددآ أو عاما ، مكتوبا أو غير مكتوب . ولكن في جميع الأحوال يجب أن يكون تفويض السلطة مصحوبا بتوزيع أعمال معينة . وإذا كان تفويض السلطة عاما أو غير واضح فإن فهم المدير لواجباته والأعباء المطلوبة منه سيكون غير كاف . وبما لا شك فيه أن تفويض السلطة المكتوب والمحدد يساعد إلى حد كبير المدير الذي فوضت إليه السلطة . كذلك فإنه يساعد الرئيس الذي قام بتفويض السلطة في تحديد مسؤولية مساعده وإزالة الكثير من احتمالات سوء الفهم أو الخطأ في توزيع الأعباء . أما تفويض السلطة بطريقة عامة

غير محددة فانه يعتمد على سياسة التجربة والخطأ من جانب الرؤساء ، وما لم يكن المرء وسون على درجة عالية من الدراية والخبرة والالمام بسياسات المشروع وتقاليده فانهم قد يسيئون استخدام السلطة المفوضة إليهم .

ويمكن القول بأن من الخطأ في المستويات الادارية العليا تفويض السلطة بطريقة محددة إذ أن ذلك لن يمكن المساعدين الأ كفاء من الحصول على درجة من المرونة كافية لأدائهم لوظائفهم بأحسن طريقة ممكنة . كذلك فانه بالنسبة لبعض الأعمال الجديدة قد يكون من المتعذر تفويض السلطة تفويضاً محدداً وخاصة في المراحل الأولى للبدء بهذه الأعمال ، حيث لا تكون هناك فكرة واضحة عن مدى السلطة المطلوبة للقيام بالأعباء الجديدة . وقد يقال إن تفويض السلطة بطريقة محددة يجعل هناك عدم مرونة . ويمكن معالجة هذا الوضع بجعل التنظيم نفسه مرناً ، بمعنى أنه يجب ألا يعتقد كل مدير أن عمله وسلطته محاطة بسياسات متين لا يمكن تعديده ، بل يجب أن يكون هناك اعتقاد سائد بأن التنظيم القائم يجب أن يعمل لتحقيق أهداف المشروع وأنه عرضة للتغيير والتعديل إذا اقتضى الأمر ذلك .

مركزية ولا مركزية السلطة :

قد يتم تفويض السلطة من رئيس إلى مرموس في مدى واسع أو في حدود ضيقة . والاتجاه نحو تفويض السلطة بدرجة كبيرة في جميع المستويات المختلفة المكونة للبناء التنظيمي يمكن أن نطلق عليه لا مركزية السلطة . ومن ناحية أخرى تكون السلطة مركزية إذا كان الاتجاه السائد عدم ميل المديرين إلى تفويض جزء من سلطاتهم إلى أي من مساعديهم ورموسيمهم .

استرجاع السلطة المفوضة :

كل تفويض للسلطة عرضة لاستعادته وسحبه مرة أخرى من الشخص الذي فوضت اليه السلطة ، وذلك تبعاً لإحدى خصائص السلطة وهي أن مالكها الأصلي في استطاعته ألا يحرم نفسه منها بصفة دائمة عن طريق تفويضها إلى آخر أو آخرين . فعادة تركيز السلطة حق لكل مدير لا يمكن إنكاره . ويتم استرجاع السلطة التي سبق تفويضها كلما دعت الحاجة إلى تعديل أهداف المشروع وسياساته وبرامجه أو الرغبة في إعادة تنظيم المشروع . كما يمكن لكل رئيس استرجاع السلطة من أحد مساعديه أو مرؤسيه لأي سبب يراه ، كأن يكون المرءوس قد أساء استخدام السلطة المفوضة إليه أو فشل في تحمل الأعباء المطلوبة منه .

ومن الواضح أن كل عملية إعادة تنظيم تتضمن بالضرورة استرجاع السلطة ثم إعادة تفويضها . فإذا كان من نتيجة إعادة التنظيم مثلاً فصل مراقبة جودة الانتاج عن سلطة مدير الانتاج وجعلها من اختصاص مدير جديد تحت رئاسة نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج فإنه في هذه الحالة يسترجع نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج السلطة التي كان قد فوضها لمدير الانتاج ثم يعيد تفويضها إلى مدير مراقبة جودة الانتاج . هذا ويلاحظ في هذه الحالة أن نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج قد يعيد تفويض نفس السلطة أو جزء منها أو قد يفوض إلى المدير الجديد سلطة أكبر من تلك التي كانت مفوضة لمدير إدارة الانتاج .

المبادئ التي يقوم عليها تفويض السلطة :

(١) مبدأ التحديد الوظيفي :

يجب حسب هذا المبدأ أن يكون كل مركز محددًا تحديداً واضحاً وأن

تتكون مسالك السلطة واضحة . وإذا لم يتوفر ذلك فستكون النتيجة عدم القدرة على تحديد واجبات كل مركز وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة . وقد يبدو أن تطبيق هذا المبدأ من المسائل السهلة ولكن الحقيقة أن تطبيقه عملياً يتطلب صبراً ودرجة عالية من الخبرة والكفاءة وتحديد واضحاً للأهداف والخطط .

(٢) مبدأ تدرج المستويات :

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرموسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل . ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس في أسرع وقت ممكن . ومن المشاكل الموجودة في المشروعات الكبيرة طول مسالك الاتصال ، إلا إذا عملت على إيجاد حل لها . وحسب مبدأ تدرج المستويات فإنه يجب على كل مرموس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه ومن يلجأ إليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة له .

(٣) مبدأ مستوى السلطة :

يؤدي مبدأ التحديد الوظيفي ومبدأ تدرج المستويات إلى هذا المبدأ . وينص هذا المبدأ على أنه في بعض مستويات التنظيم توجد السلطة التي تمكن من اتخاذ قرارات معينة . أما بالنسبة للقرارات التي لا يمكن اتخاذها في هذه المستويات فإنه يجب رفعها إلى مستويات أعلى في التنظيم . بعبارة أخرى يمكن لكل مدير في المستوى الذي يعمل فيه أن يتخذ ما يشاء من القرارات طالما كانت في حدود

سلطته ، أما بالنسبة للمسائل التي تكون خارج نطاق الحدود المفروضة على سلطته فإنه يجب رفعها وتحويلها إلى رئيسه .

(٤) مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة :

يجب مراعاة أن يكون تفويض السلطة إلى الحد الضروري للقيام بالعمل والوصول إلى النتائج المتوقعة . وكثير من المديرين عندما يقومون بتفويض السلطة إلى مساعديهم يقومون بالعملية على أساس ما هم على استعداد للتنازل عنه من سلطة أو ما يرغبون في الاحتفاظ به من سلطة وتفويض الباقي ، وليس على أساس ما يطلبونه من عمل من مساعديهم ثم تفويض السلطة اللازمة لقيام المساعدين بهذا العمل المطلوب . ولأننا عندما نقول إن تفويض السلطة يجب أن يكون على أساس وعلى ضوء الأعمال المطلوبة من المساعدين فإننا نعني في عبارة أخرى أن تفويض السلطة يجب أن يكون بالقدر اللازم لقيام المساعدين بالمسؤوليات التي أقيمت على عاتقهم من رؤسائهم .

وفي هذه الحالة نقابل من جانب بعض المديرين اتجاهاً نحو عدم تحديد المسؤوليات الجديدة المطلوبة من المساعدين ، وبالتالي عدم تفويض السلطات المطلوبة لهؤلاء المساعدين . وقد يكون ذلك متعمداً من جانب بعض الرؤساء حتى لا يتعرف المساعدون على مقدار السلطة المطلوبة للقيام بأعمال معينة . وفي هذا الجو من الغموض الذي يحيط بعملية تفويض السلطة نجد البعض يخلط بين تفويض السلطة وتحديد المسؤولية ويعتقد أن العملية ما هي إلا تفويض للمسؤولية .

وتفويض السلطة على أساس النتائج المتوقعة يعنى ضمناً أن هناك أهدافاً سبق

تحديد لها وخططا سبق وضعها ، كما يعنى أيضا أن هذه الأهداف والخطط مفهومة ومعروفة لدى جميع الأفراد فى التنظيم ، وأن الأعمال والمراكز المختلفة قد أنشئت على أساس هذه الأهداف والخطط . وهنا نلحس أهمية التخطيط وضرورة وضع الخطط قبل القيام بالتنظيم .

(٥) مبدأ المسئولية المطلقة :

مسئولية المساء أو المرءوس بالنسبة لرئيسه مسئولية مطلقة . كذلك فإن كل رئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسئوليته عن الأعمال التى يقوم بها مساعده إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم . وحيث أن المسئولية لا يمكن تفويضها فإنه يتبع من ذلك أن كل رئيس مسئول عن الأعمال التى يقوم بها من يعملون تحت امرته لأنه هو الذى فوض سلطته ووزع الواجبات على مساعديه ، وبذلك يصبح هو المسئول عن أعمالهم . كذلك فإن المرءوس إذا قبل الواجبات المكلف بها وفوضت إليه السلطة المطلوبة لتمكينه من القيام بهذه الواجبات فإنه يصبح مسئولا أمام رئيسه عن اتمام هذه الواجبات .

(٦) مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية :

حيث أن السلطة هى القوة التى تمكن المدير من القيام بواجباته والمسئولية هى الالتزام الذى عليه لىكى يستخدم السلطة المفوضة له فى سبيل انجاز هذه الواجبات فإنه يتبع من ذلك منطقيا أن السلطة التى تعطى للمدير يجب أن تتماشى مع المسئولية الملقاة على عاتقه . فاذا فوض رئيس مجلس الادارة الى نائبه لشئون الانتاج سلطة التصنيع فإنه ينقل له مع هذا التفويض صلاحيات شراء المواد الأولية والعدد والأدوات المطلوبة فى الانتاج وتعيين العمال والموظفين المطلوبين . وبدون

هذه الصلاحيات فان نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الانتاج لا يستطيع القيام بالمهام المطلوبة منه ، كما لا يمكن أن يعتبر مسئولاً عنها .

وفي كثير من الأحيان يحاول الرؤساء إلقاء المسؤولية على عاتق المرءوسين عن أعمال ليس لديهم أى سلطة عليها ، وهذا بالطبع اتجاه غير عادل . كذلك قد يعطى مرعوس السلطة اللازمة واماكن لا يكون عليه أى مسؤولية تجاه رئيسه تتعلق بالاستعمال الصحيح لهذه السلطة ، وهذا مظهر لضعف التنظيم والتوجيه والرقابة . وقد يقال إنه في بعض الأحيان يعطى المديرون السلطة للقيام بأعمال معينة ولكن لا يمكن اعتبارهم مسئولين تماماً عن هذه الأعمال . فمدير المبيعات مثلاً يعطى سلطة بيع منتجات الشركة ولكن ليس له في الواقع أى قوة لإجبار الناس على شراء هذه المنتجات . في هذه الحالة تنصب السلطة المفوضة لمدير المبيعات على استخدام كل ما يراه من جهود وإمكانات مادية وبشرية في سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات .

(٧) مبدأ توحيد مصدر الأوامر :

يجب أن يكون كل مرعوس تابعاً للرئيس واحد . وباستثناء حالات المشاركة في السلطة واقتسام السلطة التي سنذكرها بعد ذلك فان تفويض السلطة يجب أن يتم بين رئيس واحد و مرعوس . وبرغم أنه من الممكن أن يتم تفويض السلطة من رئيسين مختلفين إلى مرعوس واحد بحيث يصبح المرعوس مسئولاً أمام هذين الرئيسين فان من الواضح أن ذلك سيؤدي من الناحية العملية إلى كثير من المشاكل والصعوبات .

المشاركة في السلطة :

هناك بعض المواقف التي تتطلب اشتراك أكثر من رئيس في معالجتها . فمثلاً قد يعتمد المدير العام للصنع الى اشتراك مديري الانتاج والبيع والتمويل في سلطة تقرير السلع الداخلة في خط المنتجات وتصميمها وتحديد الجودة المطلوبة فيها والأسعار التي تباع بها ، وذلك لدفعهم نحو العمل المشترك لحل هذه المشاكل . وحتى لو حيز المدير العام لنفسه سلطة الموافقة النهائية على القرارات المتخذة في هذه المسائل فإنه مع ذلك يهدف الى الوصول الى قرار يكون الجميع قد ساهموا في اتخاذه .

انقسام السلطة :

يحدث انقسام السلطة كلما كان في غير الامكان حل مشكلة أو اتخاذ قرار ما لم يحدث تجميع لسلطات مديرين أو أكثر ثم انقسام سلطة معينة فيما بينها . فمثلاً إذا رأى ملاحظ الورشة « أ » فرصة في تخفيض تكاليف العمل عنده وذلك باقتراح تعديل بسيط في اجراءات العمل بالورشة « ب » ، فإن القرار الخاص باجراء هذا التعديل يتطلب سلطة أكبر من السلطة المفوضة لملاحظ الورشة « أ » . ولكن إذا أمكن للملاحظ الورشتين أن يتفقا على التعديل ؛ وإذا كان التعديل لا يؤثر على التنسيق الخاص بمهام المدير الذي في درجة أعلى من الملاحظين فإن كل المطلوب لاجراء التعديل هو أن يجمع الملاحظان سلطتهما ويتخذان القرار المطلوب . وفي الحياة العملية هناك حالات مستمرة من انقسام السلطة . وما « اجتماعات التي يعقدها المديرون في المصانع إلا وسيلة لتجميع سلطاتهم بغرض اتخاذ قرارات معينة .

وفي الحقيقة فإنه يمكن مناقشة مثل هذه المواقف والمشاكل إذا ما حولنا اتخاذ

القرار المطلوب إلى مستو أعلى في التنظيم حتى يصل إلى المدير الذي يكون عنده السلطة في أن يتخذ وحده هذا القرار . ففي حالة ملاحظي الورشة « أ » ، والورشة « ب » ، يمكن تحويل القرار المطلوب إلى مدير المصنع أو نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج . ولكن في بعض الحالات يكون من الواجب اللجوء إلى اقتسام السلطة لاتخاذ القرار المطلوب وخاصة إذا كان المدير الأعلى الذي استطاعته اتخاذ القرار وحده مقره في المركز الرئيسي للشركة والذي قد يكون بعيداً عن المصانع ، كما في حالة الشركات ذات المصانع المتعددة . هذا ويمكن القول إنه إذا تكررت حالات اللجوء إلى اقتسام السلطة وبشكل ملحوظ فإن ذلك قد يكون داعياً للعمل على إعادة التنظيم وإعادة النظر في تفويض السلطة .

فن تفويض السلطة :

برغم أن هناك مبادئ لتفويض السلطة إلا أن هناك من ناحية أخرى عوامل شخصية تساعد على أن يكون تفويض السلطة فعالاً وناجحاً . وهذه العوامل الشخصية يجب توفرها في الرؤساء الذين يقومون بتفويض السلطة .

(١) مدى الاستعداد والرغبة :

يتضمن اتخاذ القرارات دائماً أعمال الفكر والحكم الذاتي ، وهذا يعني أن المساعد قد يتخذ قراراً في موقف معين قد لا يكون مطابقاً تماماً للقرار الذي كان سيتخذه رئيسه لو واجه نفس الموقف . والمدير الذي يفوض السلطة إلى مساعده لا بد أن يكون على استعداد لتقبل قرارات مساعده وأن يشجع التفكير المستقل فيه .

(٢) الرغبة في إتاحة الفرصة :

المدير الذى يقوم بتفويض السلطة إلى مساعديه لا بد أن يكون عنده الرغبة في إعطاء الآخرين الفرصة ، ولكى يكون التفويض فعالا لا بد أن يعطى الرئيس مساعديه القوة على اتخاذ القرارات . ومن المشاكل المعروفة التى نواجهها أن بعض المديرين حين ينتقلون إلى مراكز أعلى يتمسكون باتخاذ القرارات الخاصة بالمراكز التى كانوا يحتلونها قبل الترقية . ويجب على كل مدير أن يركز وقته وجهده وتفكيره فى الأعمال التى تساهم بالنصيب الأكبر نحو تحقيق أهداف المشروع ويعطى الأعمال الأقل أهمية إلى مساعديه ، حتى ولو كان فى استطاعته أن يودى هذه الأعمال بطريقة أحسن .

(٣) الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين :

إن من واجب المدير الذى يقوم بتفويض السلطة أن يكون على استعداد لتقبل الأخطاء من الآخرين . وكما أنه لا يجب أن يسكت المدير إذا وقع مساعده فى أخطاء جسيمة قد تهدد كيان المشروع فإنه لا يجب أيضا أن يتدخل فى كل صغيرة وكبيرة من تصرفات مساعده لتجنب الوقوع فى أخطاء ، لأنه لو فعل ذلك فإنه يكون قد قضى على الحكمة والغرض من عملية تفويض السلطة ويجب النظر إلى الأخطاء على اعتبار أنها ضريبة يجب دفعها فى سبيل تنمية القدرات الإدارية للأفراد . ولكن يجب العمل على تلافى الوقوع فى أخطاء جسيمة دون إعاقه تنمية القدرة الادارية ، وذلك عن طريق توضيح السياسات والأهداف توضيحا كافيا ، وعن طريق التوجيه السليم والنصح والارشاد من جانب الرؤساء .

(٤) الرغبة في وضع الثقة في المساعدين :

إن تفويض السلطة يعتمد أساسا على وجود ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤس . وقد يتمتع الرئيس عن تفويض السلطة لمساعدته لاعتقاده بأن هذا المساعد لم تتوفر لديه بعد الخبرة الكافية والقدرة اللازمة لاستعمال ما قد يفوض له من سلطة . وقد يكون ذلك هو الواقع فعلا ، وفي مثل هذه الحالة يجب على الرئيس أن يقوم على تدريب مساعده أو يختار أحد الأشخاص للقيام بهذه المهمة .

(٥) الرغبة في إقامة أنظمة الرقابة على نطاق واسع :

من أكبر العوائق في طريق وجود تفويض فعال للسلطة عدم وجود أنظمة للرقابة يتأكد الرئيس عن طريقها من أن السلطة التي فوضها قد استخدمت بالشكل الذي يتمشى مع تحقيق الأهداف المطلوبة ولا يتعارض مع الخطط الموضوعة . ووضع أنظمة للرقابة من المسائل الصعبة التي تواجهها الإدارة . ومن الواضح أنه لا يمكن وضع أى نظام للرقابة مالم تكن هناك أهداف وسياسات وخطط يمكن استخدامها كمستويات أساسية للحكم على أوجه النشاط التي يقوم بها المساعدون والمرؤسون . ولهذا نجد أنه في بعض الحالات وحيث لا يكون أحد المديرين مستعدا لفويض السلطة إلى مساعديه قد يكون سبب ذلك ضعفه في وضع تخطيط ونظم رقابة في نطاق عمله .

ما هي الهام التي يقوم المدير بتفويضها ؟

من المشاكل الحساسة والهامية أمام كل مدير هي أن يقرر أجزاء عمله التي يمكنه أن يفوضها إلى مرؤسيه والأجزاء التي يجب أن يحتفظ بها ويقوم بها بنفسه . ومن الخطوات الأساسية التي يجب أن يقوم بها المدير في هذه الحالة أن يحلل

العمل المكلف به ويقرر من حيث المبدأ ما يجب أن يفوضه وما يجب أن يحتفظ به

أولا : المهام التي يحتفظ بها المدير لنفسه :

وهي التي يتولاها المدير بنفسه ، وقد يسمح بمشاركة مساعديه له من الإداريين والفنيين الاستشاريين في تجميع البيانات وتحليلها وإيجاد الحلول البديلة ووضع التوصيات، ولكنه لا يشرك أحدا في اتخاذ القرارات النهائية . ومن المهام التي يحتفظ المدير لنفسه بالسلطة عليها ما يأتي :

(١) التخطيط :

يحتفظ المدير لنفسه بسلطة ومسئولية إقامة وتفسير الخطط الخاصة بالمستوى التنظيمي الذي يعمل فيه وذلك للوحدات المساعدة التابعة له . وهذا يشمل جميع الخطط الإدارية والتي تنطوي على تحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج ووضع الميزانيات . والمدير وحده بحكم المركز الذي يحتله هو الذي يستطيع أن يضع خططا متوازنة وموضوعية لجميع الوحدات المساعدة . وما لاشك فيه أن المدير سيستعين إلى حد كبير بمساعديه من الفنيين والإداريين في وضع هذه الخطط، ولكنه كما ذكرنا لا يفرط في سلطته في الاحتفاظ بالحقوق في اتخاذ القرارات النهائية . وعندما تتم الموافقة على الخطط التي وضعها المدير فإنه يقوم بتفسيرها إلى مساعديه، كما يقوم بتوجيه العمليات بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية .

(٢) التنظيم :

يجب أن يقرر المدير بنفسه التنظيم الذي يحتاج إليه للقيام بالمهام المطلوبة من الوحدة أو الوحدات التابعة له . وعليه أن يحتفظ بالسلطة الخاصة بتقرير

أوجه نشاط الافراد والادارات ويقوم بعد ذلك بتفويض السلطة وتحديد المسؤولية لمساعديه .

(٣) ادارة شئون الافراد :

يجب على المدير أن يحتفظ بسلطة اختيار الافراد التابعين له والاشراف بنفسه على تدريبهم وبحث شكاواهم ويتخذ القرارات الخاصة بمكافأاتهم . كما يجب أن يتعرف على ظروف العمل ، وعلى رغبات ومطالب الافراد الذين يعملون معه ، ويضع بنفسه البرامج التي تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة انتاجيتهم .

(٤) التنسيق :

يجب أن يتحقق التوازن والتوقيت السليم والتكامل بين جميع أوجه النشاط التابعة للمدير . والمدير هو المسئول الوحيد الذي يستطيع تحقيق التنسيق المطلوب لأنه في مركز يسمح له بتجميع البيانات اللازمة والاحاطة بجميع الظروف في دائرة اختصاصه . ومن الواضح أنه لكي تتحقق الاهداف العامة للمشروع فإنه يجب أن يتم التنسيق بين جهود جميع الوحدات المكونة للمشروع . لذلك يجب على المدير في كل وحدة أن يتبادل الرأي والمعلومات مع المديرين الآخرين ويساهم في وضع البرامج التي تشمل وحدته مع وحدات أخرى .

(٥) الرقابة :

يجب أن يحتفظ المدير بسلطة الرقابة على الاعمال التي في دائرته ، بما في ذلك وضع المستويات للاعمال ثم قياس ما يتم لإنجازه فعلا ومقارنته بهذه المستويات واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح أى انحرافات .

ثانيا : المهام التي يمكن للمدير تفويضها :

إن الغرض من تفويض المدير لبعض المهام إلى مساعديه هو أن يركز فكره وجهده في الأوجه الهامة من عمله ولا يشغل كاهله بالتفاصيل التي يمكن أن يقوم بها آخرون . وحتى لو أراد المدير أن يقوم بجميع المهام بنفسه فإنه لن يستطيع لأن هناك كثيراً من العوامل تحد من قدرته على مزاولة كل شيء بنفسه . لذلك فإن من المسائل الحيوية التي تواجهه كل مدير أن يقرر أي المهام يمكن أن يوكل بها إلى مساعديه .

ويمكن القول بصفة عامة إن الأعمال الروتينية والتي تتعلق بالتفاصيل يمكن أن يقوم بها المساعدون . ولكن هذه الأعمال وإن كانت تعتبر روتينية أو قليلة الأهمية بالنسبة للمدير فإنها ستصبح بعد تفويضها إلى آخرين من المهام الرئيسية لهم . وعلى المدير في هذه الحالة أن يفوض السلطة اللازمة لمساعديه وإلى المدى الذي يمكنهم من أداء الأعمال الموكلة اليهم .

وإذا كان الاتجاه السائد هو نحو تفويض السلطة في جميع المستويات التنظيمية فإن هذه الحالة هي ما نطلق عليها سياسة اللامركزية . ومن مزاياها أنها تمنح القدرات الإدارية في المستويات السفلى من التنظيم ، بينما في نفس الوقت تحرر المستويات العليا من الكثير من التفاصيل وتمكنها من التركيز على المشاكل الإدارية الهامة .

الفصل التاسع

الاداريون والفنيون الاستشاريون

إن المأقشة التي تتناول موضوع الإداريين والفنيين الاستشاريين تحاول معالجة نوع السلطة الذي يجب توزيعه داخل البناء التنظيمي ، أو بعبارة أخرى تحاول التعرف على طبيعة روابط السلطة في المشروع . وقد حاول بعض الكتاب تحديد خطوط فاصلة بين الإداريين والفنيين الاستشاريين (١) . ومن التعاريف الشائعة ما يقول إن الوظائف الإدارية هي تلك التي تتصل اتصالا مباشرا بتحقيق أهداف المشروع ، بينما الوظائف الفنية الاستشارية هي تلك التي تساعد الوظائف الإدارية في القيام بمسؤولياتها تجاه الأهداف الرئيسية للمشروع . ويرى الذين يتمسكون بهذا التعريف أن الإنتاج والمبيعات (وأحيانا التمويل) من الوظائف الإدارية بينما مثلا المشتريات والمحاسبة وشئون الأفراد والصيانة والرقابة على جودة الإنتاج من الوظائف الفنية الاستشارية .

Newman & Sumner ,ibid., Ch 5.

(1)

Koontz & O'Donnell, op. cit., Ch. 15.

Pfiffner, John., and Frank P. Sherwood, Administrative Organization, (Prentice-Hall, Inc., N. J., 1962) , Ch. 10 .

Newman, William H , Administrative Action,

(Prentice—Hall , Inc., N.J., 1961) , Ch. 11.

ولكن هذا التعريف لا يؤدي إلى الفهم الصحيح لطبيعة العمل الإداري والعمل الفني الاستشاري . فهل تعتبر مثلا وظيفة الشراء مساعدة وبالتالي ليست لها علاقة مباشرة بتحقيق أهداف المشروع ؟ وهل يمكن مثلا أن يقوم الإنتاج ويتم البيع بطريقة فعالة دون أن تكون هناك رقابة على الجودة ؟ وهكذا يمكن إثارة نفس السؤال بالنسبة للوظائف الأخرى :

طبيعة الروابط بين الإداريين والفنيين الاستشاريين :

إن النظرة الصحيحة والدقيقة للإداريين والفنيين الاستشاريين هي التي تعتبرهما علاقات سلطة . فالسلطة الإدارية هي التي تتدرج من أعلى إلى أسفل في سلسلة غير متقطعة تربط أعلى التنظيم بكل مركز فيه . وتتضح طبيعة السلطة الإدارية من المبدأ المعروف في التنظيم بمبدأ تدرج المستويات Scalar Principle والذي يشير إلى أنه في كل تنظيم لابد من وجود سلسلة من علاقات السلطة بين الرؤساء والمساعدين تتدرج من أعلى إلى أسفل . وفي بعض الحالات يكون التدرج طويلا ومعقدا ، كما هو الحال في المشروعات الكبيرة ، ولكن حتى في أبسط أشكال التنظيم لابد أن نجد مبدأ التدرج في المستويات . والسلطة الإدارية هي علاقة يكون فيها لرئيس الإمرة بشكل مباشر على مساعد أو مساعدين له . أما السلطة الفنية الاستشارية فهي أيضا علاقة ولكن طبيعتها استشارية .

وهناك البعض الذي يميل إلى اعتبار الإداريين والفنيين الاستشاريين كأشكال من الإدارات وتجميعات لأوجه نشاط . ولكن وبرغم أن بعض الإدارات تكون دائما ذات طابع إداري أو طابع فني استشاري بالنسبة للإدارات الأخرى فإن الإداريين والفنيين الاستشاريين يجب أن ينظر إليهما على أنهما علاقات سلطة . وفي إدارة كالعلاقات العامة والتي تعتبر إدارة فنية استشارية بالنسبة للإدارة العليا

لأنه داخل الإدارة نجد علاقات إدارية وسلطة إدارية تربط بين المدير ومساعديه . وبالمثل فإن نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج يرأس الإدارة الانتاج ذات الطابع الإداري لأنها داخلية في سلسلة التدرج الإداري في التنظيم ، وعلاقة نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج برئيس مجلس الإدارة علاقة إدارية ، لأن الثاني فوض جزءاً من سلطته إلى الأول بغرض الإشراف ، عل وظيفة رئيسية وهي الانتاج . ولكن عندما يجلس رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج مع غيره من أعضاء الإدارة العليا للتشاور مع رئيس مجلس الإدارة في السياسات العامة للشروع فإن علاقته مع رئيس مجلس الإدارة تصبح في هذه الحالة علاقة فنية إستشارية . فضلاً عن ذلك فإننا نجد داخل إدارة الانتاج عدداً من المساعدين وعدداً من الإدارات التي لها دور استشاري ، وبالتالي تكون علاقاتها فنية إستشارية بالنسبة لإدارة الانتاج .

وعندما ننظر إلى البناء التنظيمي ككل يتضح لنا الصفة العامة للعلاقات الإدارية والفنية الاستشارية لجميع التنظيم ، بعبارة أخرى تتعرف على الإدارات ذات الطابع الإداري والإدارات ذات الطابع الفني الاستشاري . ولتأمل مثلاً الخريطة التنظيمية الآتية لمشروع صناعي :



47

نائب رئيس مجلس الإدارة

٧٢

عزیز رئیس مجلس الاداره

۱۰

א.י.ח.

الملاحظات

1



4

45

45

45

45

4

45

45

五

الرقعة السابعة

الحمد لله

2.
E

23

السموات
والارض

128

الشيخ
الرحمن

نجد من الخريطة أن كلا من إدارتي العلاقات العامة والبحوث ذات طابع فني استشاري ، بينما إدارات المبيعات والانتاج والتمويل ذات طابع إداري . ولكن هذا لا يتعارض مع القول بأن مدير العلاقات العامة ومدير البحوث لهما سلطة إدارية على مساعديهم ، كذلك القول بأن مديري المبيعات والانتاج والتمويل قد تكون لهم سلطة فنية استشارية إذا طلب منهم تقديم توصيات في أحد اجتماعات الإدارة العليا للمشروع . فالذي يحدد الطابع الإداري أو الطابع الفني الاستشاري هو علاقات السلطة . وعلى ذلك إذا كانت البحوث إحدى الوظائف الرئيسية في المشروع ، كما هو الحال عادة في مصانع انتاج الطائرات حيث تنتج الإدارة الهندسية أفكارا تقوم ببيعها إلى عملائها من العسكريين والمدنيين ، فإن إدارة البحوث أو الإدارة الهندسية تصبح ذات طابع إداري .

وربما يعود النظر إلى الإداريين والفنيين الاستشاريين على أنها أشكال من الإدارات إلى الخلط بين إدارات الخدمات وبين الإداريين والفنيين الاستشاريين . فإدارات الخدمات تمثل تجميعات من أوجه نشاط معين بغرض الرقابة أو الاقتصاد الناتج عن التخصص . وعلى ذلك فإن المشتريات أو المحاسبة أو شؤون الأفراد قد تفصل من الإدارات الأخرى وتنظم في شكل إدارات خدمات . وهي كإدارات خدمات تعتبر مساعدة ومعاونة للوظائف الرئيسية الخاصة بالمبيعات أو الإنتاج . وتجميع أوجه النشاط في حد ذاته ليس له علاقة بجعل هذه الإدارات ذات طابع إداري أو فني استشاري . ولكن حيث أن إدارات الخدمات تتكون من متخصصين في نواح معينة فإن الإدارات الأخرى في المشروع تلجأ إليها للاستشارة ، وهو ما يجعل لها علاقة فنية استشارية بباقي المشروع . ومع ذلك فإن السلطة داخل هذه الإدارات تماثل تماما السلطة في إدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات ، أي سلطة إدارية .

الاداريون والفنيون الاستشاريون : هل تخصص في الوظائف الادارية ؟

يحاول بعض الكتاب في إدارة الأعمال التمييز بين الإداريين والفنيين الاستشاريين على أساس أنها يمثلان تخصصاً في الوظائف الادارية ، ويقولون إن وظيفة المدير الإداري هي العمل والتنفيذ أما وظيفة الفني الاستشاري فهي التفكير والتخطيط . وقد يرجع هذا الاتجاه الى محاولة فريدريك تيلر فصل وظيفة التخطيط عن وظيفة الأداء . ونذكر أن تيلر في بحثه عن تخصص الوظائف أوجد مبدأ الرئاسة الوظيفية للعمال Functional Foremanship حيث قال بأنه يجب تجميع وظائف رؤساء العمال في ثمانية مجموعات ثم قسمها مرة ثانية الى مجموعتين أحدهما لوظائف التخطيط والآخرى تضم وظائف الأداء . ولكن من المعروف أن هذا المبدأ لم يلق نجاحاً في التطبيق العملي .

وقد ازداد الخلط بين الاداريين والفنيين الاستشاريين نتيجة الاتجاه الى اعتبارهما تقسيماً للوظائف الادارية . والحقيقة هي أنه لا يمكن للمدير أن يدير إلا إذا كانت لديه سلطة القيام بالوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وشغل المراكز بالافراد وتوجيه ورقابة . ولكن هذا لا يعني أن المديرين الفنيين الاستشاريين لا يقدمون أى مساعدة للمديرين الاداريين في تنفيذ الوظائف الادارية . فبعض الفنيين الاستشاريين يتخصصون في التخطيط مثلاً أو في معالجة المشاكل التنظيمية أو جدولة الانتاج . ولكن يجب ملاحظة أن هذه الوظائف ات طابع فني استشاري ، ليس بسبب كونها تنطوي على تخطيط ، وليس على أداء أو تنفيذ ، ولكن لأنها تقوم على أساس أنها استشارات وتوجيهات ونصائح .

أهمية تفهم فكرة الإداريين والفنيين الاستشاريين :

إن من الأمور الهامة التمييز بين الإداريين والفنيين الاستشاريين ، بعبارة أخرى يجب أن يعرف كل رئيس وكل مساعد ما إذا كان يعمل بصلاحيات فنية استشارية أو إدارية . فإذا كان يعمل بعلاقة فنية استشارية فيجب أن يعرف أن عمله هو أن ينصح لا أن يأمر ، وأن يبيع أفكاره واقتراحاته للآخرين لا أن يملئها عليهم . وإذا كان يعمل بعلاقة إدارية فيجب أن يعرف أنه المسئول عن اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف والرقابة على التنفيذ.

وإذا لم يتفهم المدير الفني الاستشاري طبيعة عمله وتخطاه وأعطي لنفسه صلاحيات إدارية فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن عمله ليس فقط التقدم بنصائح وتوصيات أو اقتراحات ولكن أيضا فرضها على المديرين الإداريين . وفي هذه الحالة سيرى المديرون الإداريون في ذلك تخطيا على سلطاتهم ، وت دخلا في شئونهم ، وسلبا لحريتهم في إدارة عملهم ، مما قد يؤدي إلى رفضهم للمقترحات والتوصيات والنصائح ، وعدم رغبتهم في التعاون مع المدير الفني الاستشاري . هذا ولا يكفي أن يعرف المدير الفني الاستشاري أن عمله هو أن ينصح ، ولكن يجب أن يعرف المدير الإداري أيضا أن النصائح التي يتلقاها من المدير الفني الاستشاري ليست أوامر وإنما هي نصائح له أن يقبلها أو يرفضها ، وفي كلتا الحالتين هو المسئول عن النتائج المترتبة على القبول أو الرفض .

نظرة الفنيين الاستشاريين :

لقد كان فصل التخطيط عن الأداء الذي اقترحه فريدريك تيلر وطبقه من العوامل التي ثبتت فكرة الفنيين الاستشاريين في محيط الأعمال ، وإن كان تيلر لم يقصد أو يهدف إلى جعل العلاقة ذات طابع استشاري ، وإنما كان هدفه التخصص

الوظيفى للإدارة . وقد ازداد استخدام الفنيين الاستشاريين فى محيط الأعمال ، ومن العوامل التى دعت إلى ذلك زيادة الاهتمام بالتخطيط والرقابة وما تحتاجه من بيانات ، وزيادة التعقيدات فى العلاقات العمالية ، والتوسع فى القيود الحكومية ، وصعوبة المشا كل القانونية والمحاسبية الناتجة عن التشريعات الضريبية ، وكبر حجم المشروعات .

ويأخذ استخدام الفنيين الاستشاريين فى محيط الأعمال عدة أشكال ، فقد يكون لأعضاء الإدارة العليا مستشارون للشئون القانونية والضريبية والمحاسبية وللبحوث ، كما قد يتبع كبار الإداريين فى المشروعات الكبيرة هيئات فنية استشارية للعلاقات العامة وشئون الأفراد والشئون الهندسية والميزانيات . وقد يكون لمدير المبيعات فى المشروعات الكبيرة هيئة فنية استشارية تختص بأوجه نشاط مثل اختيار وتدريب رجال البيع ، وتخطيط المبيعات ، والقيام بالبحوث ، وتحديد حصص المبيعات .

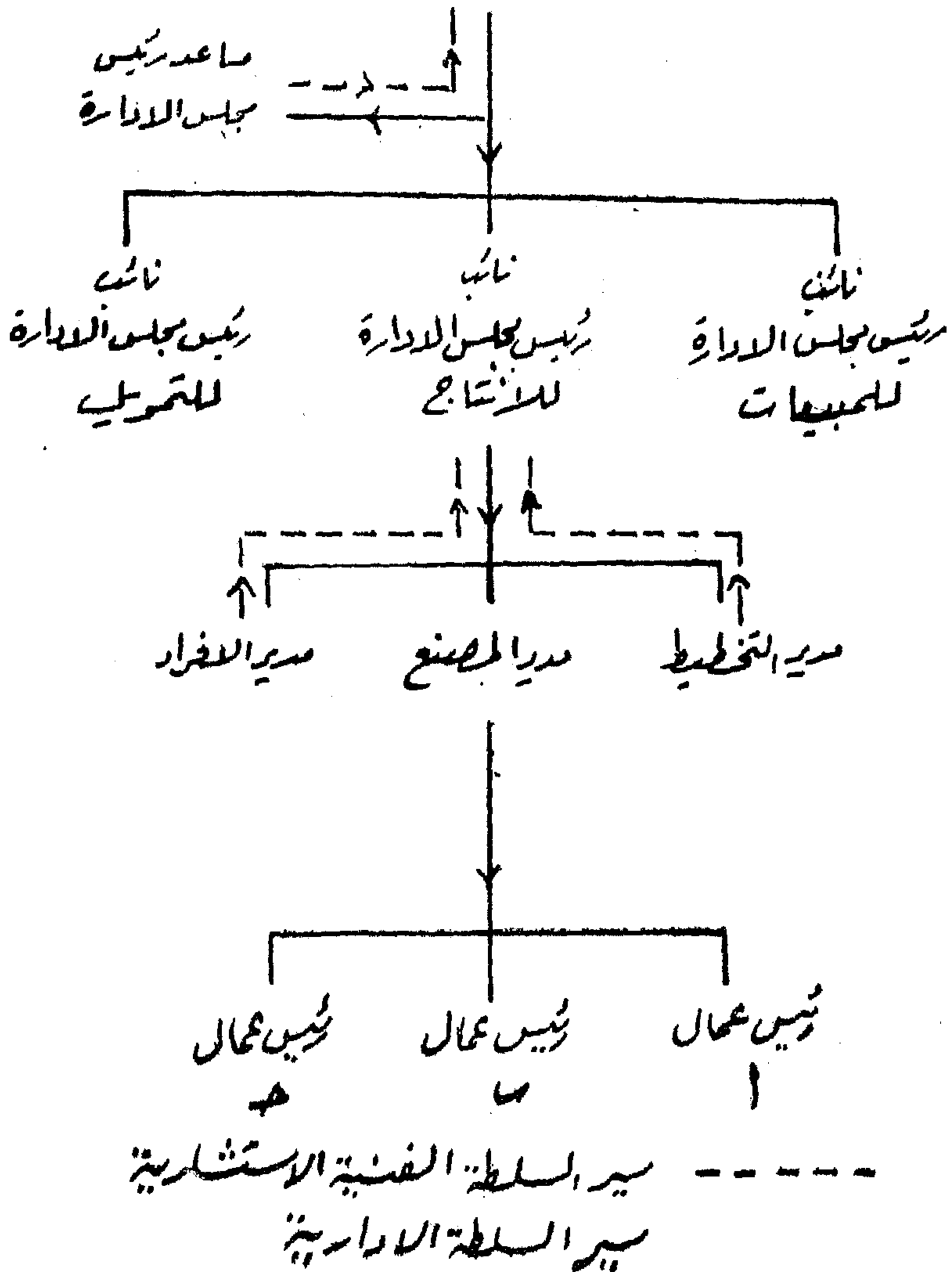
من ناحية أخرى هناك مشروعات لا تقيم إدارات فنية استشارية وإنما تكتفى باستخدام فنيين استشاريين للعمل مع المديرين فى الإدارات الرئيسية . والغرض من ذلك هو وضع الفنى الاستشارى وما يقدمه من مساعدة عند النقطة التى يستطيع فيها المدير الإدارى أن يستخدم خدماته بأعلى درجة من الفعالية ، كما يمكن تجنب التقليل من أهمية المدير الإدارى ، وهو ما قد يحدث إذا تركزت خدمات الفنيين الاستشاريين فى مستوى الإدارة العليا .

العلاقة الفنية الاستشارية :

إن الخاصية الأساسية لطبيعة السلطة الفنية الاستشارية هى أنها علاقة تقوم على تقديم النصيح . فالمدير الفنى الاستشارى ليس له أى سلطة إدارية إلا على

المساعدين الذين يعملون معه ، أما فيما عدا ذلك فواجبه أن يقدم البيانات أو الخطط التي يوصى بها إلى المدير الإداري التابع له والذي له أن يحول هذه الخطط إلى أعمال إدارية وهو الذي يتخذ القرار بذلك . وتوضح الخريطة الآتية العلاقات الإدارية والفنية الاستشارية في أحد المشروعات :

رئيس مجلس الإدارة



من الخريطة نرى أن مساعد رئيس مجلس الإدارة في مركز فنى استشارى ويقوم بتقديم التوصيات لرئيس مجلس الإدارة الذى يوافق عليها ويضعها موضع التنفيذ عن طريق نواب رئيس مجلس الإدارة. وعلى ذلك فإن تدفق السلطة الفنية الاستشارية من أسفل الى أعلى . كذلك نجد من الخريطة أن مدير الأفراد ومدير التخطيط فى مراكز فنية استشارية بالنسبة لنائب رئيس مجلس الإدارة للانتاج . فاذا طلب منها مثلا تقديم توصيات خاصة باحتياجات المصنع من الأفراد ومقومات الانتاج الأخرى فإنهما يرفعان تقاريرهما الى أعلى الى نائب رئيس مجلس الإدارة للانتاج ، فاذا قبلت التوصيات فانه بصفته مديرا إداريا يصدر الأوامر الى مدير المصنع بتنفيذها .

وتشير هذه الخريطة المبسطة لسير السلطة الفنية الاستشارية الى جانب هام تغفل عنه فى بعض الأحيان . فمن المسلم به أن لرئيس مجلس الإدارة السلطة فى إصدار الأوامر الى نوابه لاتخاذ اجراءات معينة أو تنفيذ خطط معينة ، كذلك لنائب رئيس مجلس الإدارة للانتاج سلطة مماثلة بالنسبة لمدير المصنع . ولكن من زاوية العلاقات الانسانية والإدارة الفعالة من المرغوب فيه أن يتفهم المساعدون الإداريون (نواب رئيس مجلس الإدارة ومدير المصنع) القرارات التى اتخذت وأن يقبلوها . ويتطلب ذلك أن يقوم المساعد الفنى الاستشارى بالاتصال والتشاور مع المديرين الإداريين المسئولين ويحاول أخذ موافقتهم على توصياته قبل أن يرفعها الى رئيسه . ولا شك أن الرئيس الإدارى سيكون أكثر استعدادا لقبول التوصيات إذا لمس أنها حازت على قبول مساعديه الإداريين الذين سيقومون بتنفيذها . أما التوصيات التى تحاط بالسرية فإنها تجلب للمدير الفنى الاستشارى الذى قدمها الريبة من جانب المديرين الإداريين ويشير تجاهله لهم استياءهم وربما عدم تعاونهم فى انجاح هذه التوصيات عند تطبيقها .

السلطة الوظيفية :Functional Authority

السلطة الوظيفية هي الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة أو طرق عمل أو سياسيات متعلقة بأوجه نشاط يقوم بها أفراد في إدارات أخرى . فإذا كان لمبدأ توحيد مصدر الأوامر أن يتبع وبدون أى استثناءات فإنه كان يجب أن تكون الصلاحيات على أوجه النشاط هذه من اختصاص الرؤساء الإداريين . ولكن هناك أسبابا متعددة ، منها النقص في المعرفة والخبرة في نواح متخصصة ، وعدم القدرة على الإشراف على عمليات معينة ، وخطر التفسيرات المختلفة للسياسات وطرق العمل ، مما يفسر لنا لماذا لا يتمكن الرؤساء الإداريون في بعض الأحيان من القيام بأعمال معينة . وفي مثل هذه الحالات تسحب السلطة من الرئيس الإداري وتفوض إلى مدير في إدارة أخرى على شكل سلطة متخصصة أو وظيفية بغرض التأكد من أن أوجه نشاط معينة ستنفذ على الوجه الصحيح .

ولا يقتصر منح السلطة الوظيفية إلى المديرين الفنيين الاستشاريين ، فقد يزاولها رؤساء إدارات إدارية أو إدارات خدمات . ولكن الحالات الأكثر أهمية هي تلك التي تعطى فيها السلطة الوظيفية لمديرين في إدارات خدمات أو إدارات فنية استشارية ، لأن هذه الإدارات عادة يعمل فيها متخصصون خبراء عندهم المعرفة اللازمة كأساس للرقابة الوظيفية .

ظهور السلطة الوظيفية :

ذكرنا فيما سبق أن الفني الاستشاري البحث يقدم نصائح وتوصيات إلى رئيسه الإداري الذي يصدرها بدوره على شكل تعليمات وأوامر خلال التسدرج التنظيمي . وأول تعديل يطرأ على هذه العلاقة أن يفوض هذا الرئيس إلى مساعده الفني الاستشاري سلطة إيصال البيانات والاقتراحات والنصائح مباشرة إلى

المساعدين الإداريين . ففي إدارة الأفراد مثلاً قد يسمح للفنى الاستشارى بالاتصال المباشر برؤساء الإدارات التشغيلية لاعطائهم البيانات والنصائح عن مناولة الشكاوى والمشاكل العمالية بدلاً من عرضها أولاً على رئيس مجلس الإدارة الذى يقوم بتبليغها إلى المديرين الإداريين . ومن الواضح أن هذا الاجراء يترتب عليه وفر فى وقت رئيس مجلس الإدارة ، كما يوفر عليه مشقة مراجعة اقتراحات الفنى الاستشارى لشئون الأفراد ومتابعة وصول البيانات الى المديرين المختصين .

والتعديل الثانى هو أن يسمح للفنى الاستشارى ليس فقط بإيصال المعلومات والنصائح الى المديرين الإداريين ولكن أيضاً بالتشاور معهم وإحاطتهم بالطرق التى يجب أن تستخدم بها هذه المعلومات أو كيف توضع التوصيات موضع التنفيذ . فمثلاً فى حالة الفنى الاستشارى للأفراد قد يطالب منه تقديم النصائح الى المديرين الإداريين بشأن تغيير الطرق المتبعة فى معالجة الشكاوى . وقد يكون من مصلحة الجميع أن يتمكن الفنى الاستشارى من الاتصال مباشرة بالأفراد المسؤولين عن مناولة الشكاوى وإصدار أوامره اليهم لاتباع إجراءات معينة ، ولكن يحتاج الأمر فى هذه الحالة إلى موافقة المديرين الإداريين الذين يتبعهم هؤلاء الأفراد . وإذا فرض ولم يقبل المديرون الإداريون أن يصدر الفنى الاستشارى أوامره الى مساعديهم مباشرة فإن على الفنى الاستشارى فى هذه الحالة أن يلجأ إلى رئيسه لإصدار الأوامر اللازمة . وكما يتضح من الخريطة السابقة نجد أن رئيس الفنى الاستشارى هو فى نفس الوقت رئيس للمديرين الإداريين .

ويكون الانتقال إلى السلطة الوظيفية بتفويض المساعد سلطة محددة لوضع العمليات أو طرق العمل أو حتى السياسات التى يجب اتباعها فى جميع الأقسام سواء كانت فنية استشارية أو إدارية . وفى هذه الحالة لا تقتصر مهمة الفنى الاستشارى

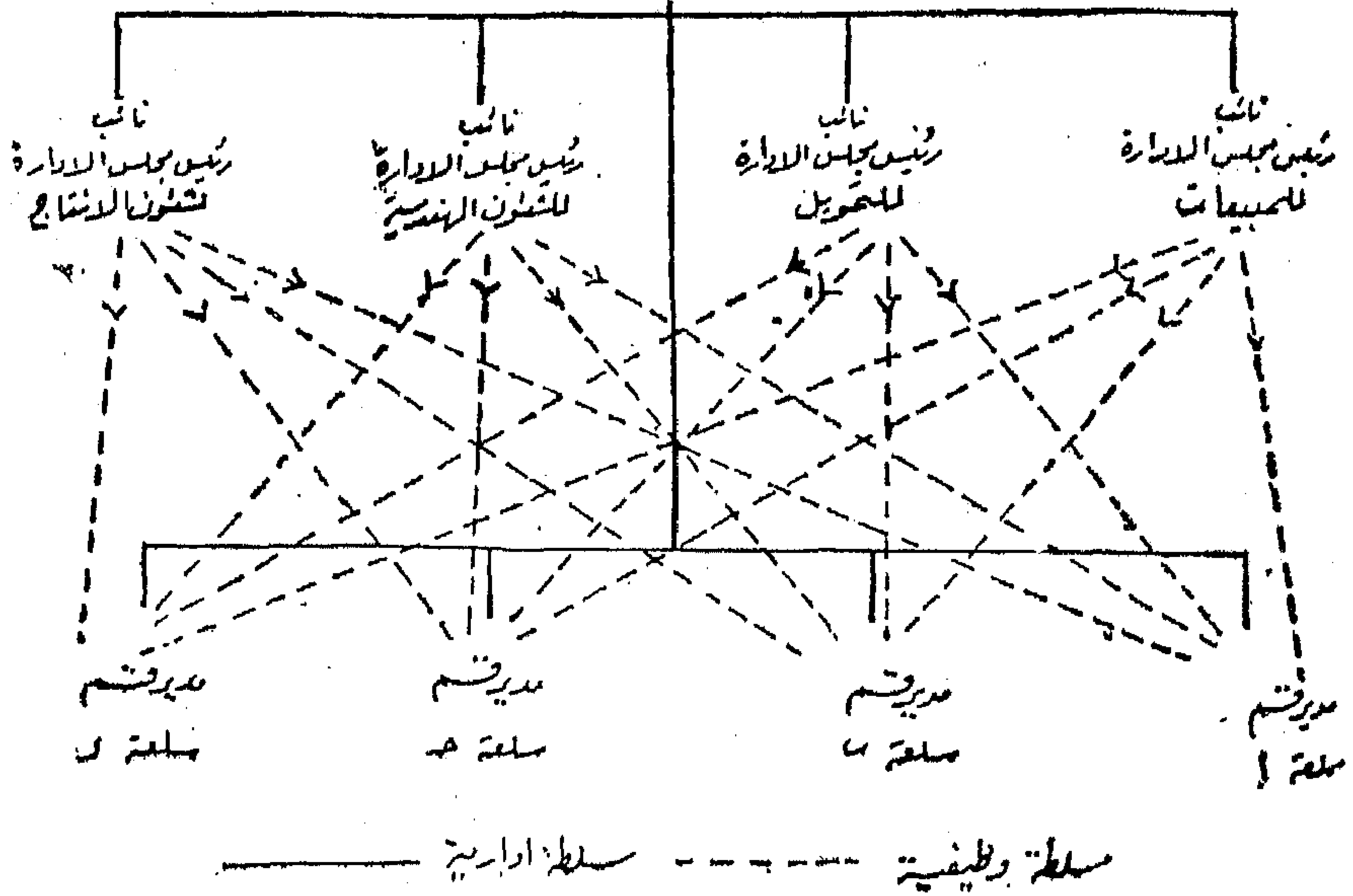
للأفراد على تقديم النصائح وإنما تشمل أيضا الاشراف على الوحدات الإدارية .
ولكن يجب ملاحظة أن هذه السلطة محدودة بوظيفة أو عملية معينة ، وفي حدود
هذه السلطة يكون للفنى الاستشارى حق إصدار الأوامر .

مزاولة السلطة الوظيفية بواسطة المديرين الإداريين :

قد يكون هناك من الأسباب القوية ما يستلزم قيام أحد الرؤساء الإداريين
بالرقابة على عملية أو أعمال معينة فى إدارة أخرى غير إدارته . فقد يعطى نائب
رئيس مجلس الإدارة للبيوعات مثلا السلطة الوظيفية على مديرى الانتاج فيما يتعلق
بعمليات معينة ، مثل جدولة طلبات العملاء أو التهيئة والتغليف أو توفير
قطع الغيار .

وفى حالة المشروعات الصناعية الكبيرة المنظمة على أساس سلمى ، وحيث
توضع وظائف البيع والانتاج والتمويل تحت إشراف مديرى الأقسام للسلع المختلفة
بغرض تسهيل العمليات الادارية وخاصة التنسيق ، فان هؤلاء المديرين يكونون
مستولين مباشرة أمام رئيس مجلس الإدارة أو فى بعض الأحيان أمام نائب رئيس
مجلس الإدارة لشئون الانتاج . وفى كلتا الحالتين لا يكون لكبار الرؤساء الإداريين
الآخرين أى سلطة إدارية مباشرة على مديرى الأقسام للسلع المختلفة . ولكن قد
يمنح هؤلاء الرؤساء الإداريون سلطة وظيفية على مديرى الأقسام . فيعطى نائب
رئيس مجلس الإدارة للبيوعات مثلا سلطة الاشراف على تطبيق السياسات الخاصة
بالمبيعات ، ويعطى نائب رئيس مجلس الإدارة للتمويل سلطة الاشراف على تنفيذ
السياسات الخاصة بالشئون المالية . ويمكن توضيح هذه الحالة بالخرائط التنظيمية
الآتية :

رئيس مجلس الإدارة



نطاق السلطة الوظيفية :

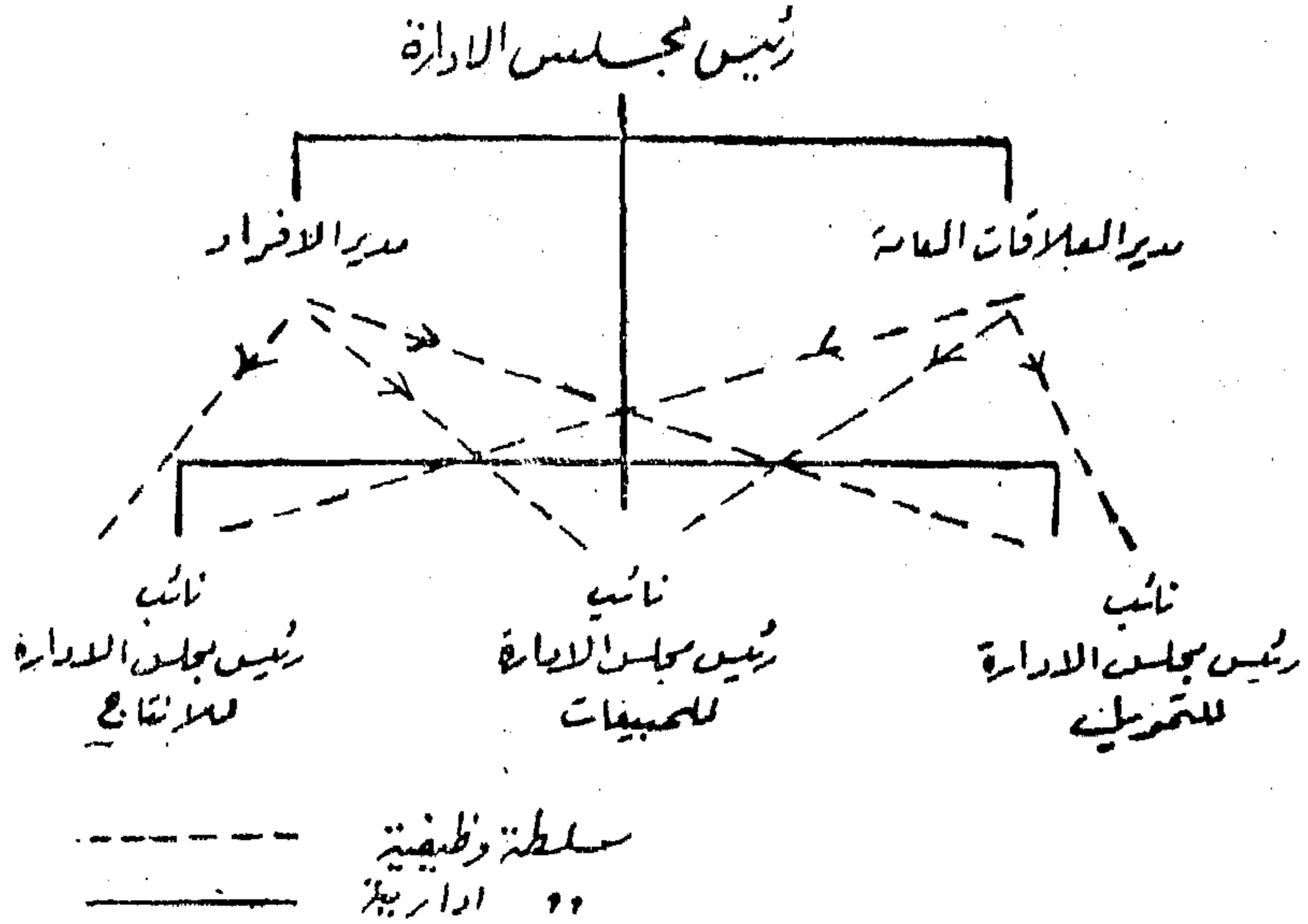
السلطة الوظيفية هي عادة سلطة محدودة أي تنصب على نواح معينة من أوجه النشاط الداخلة في اختصاص أحد المديرين . والسبب في تحديد السلطة الوظيفية هو أننا لو سألنا المدير سلطته في القيام بجميع وظائفه من تخطيط وتنظيم وشغل المراكز بالأفراد وتوجيه ورقابة فإنه يفقد قدرته على الإدارة . وإذا كانت السلطة الوظيفية محدودة من حرية المدير المعين في التصرف في نواح معينة فإن المشروعات ذات الإدارة الجيدة تراعى دائما استخدام السلطة الوظيفية في أضيق الحدود وفي حالات الضرورة القصوى . وهذه الضرورة قد تملحها عوامل خارجية أو داخلية . فبالنسبة للعوامل الخارجية هناك مثلا الهيئات الحكومية والنقابات العمالية التي قد تحتم تخصيص مديرين للتعامل معها . وبالنسبة للعوامل الداخلية قد تكون هناك مسائل على درجة من الأهمية أو التعقيد تستلزم اتخاذ إجراء موحد

تجاهها ، مما يدعو إلى إعطاء السلطة للخبراء فيها للتأكد من أن الاجراءات المطلوبة قد اتبعت . وحيث يثور الشك في إخضاع بعض المسائل لسلطة المدير الإداري أو السلطة الوظيفية للخبير فإن الحكمة تدعو إلى تحديد نطاق السلطة الوظيفية تحديداً واضحاً حتى لا تتأثر معنويات المديرين الإداريين .

السلطة الوظيفية ووحدة مصدر الأوامر :

رأينا أنه من الواجب حصر وتحديد السلطة الوظيفية محافظة على المركز الأدبي والروح المعنوية للمديرين الإداريين . ولكن في المشروعات الكبيرة وحيث تكون هناك سلطات وظيفية للقيام بالاجراءات المتعلقة بنواح مختلفة ، مثل الأفراد والمشتريات والحسابات والميزانية والشئون الهندسية والشئون القانونية والسياسات البيعية والعلاقات العامة ، فإن ذلك قد يزيد من التعقيد في خطوط السلطة داخل التنظيم .

ويمكن المحافظة إلى حد كبير على مبدأ وحدة مصدر الأوامر إذا عملنا على أن نتحدد السلطة الوظيفية لأي مدير بحيث لا تتعدى المستوى التنظيمي الذي يلي مباشرة المستوى التنظيمي لرئيسه . ففي الخريطة التنظيمية التالية نجد مثلاً أن السلطة الوظيفية لمدير العلاقات العامة وكذلك لمدير الأفراد يجب ألا تتعدى مستوى نواب رئيس مجلس الإدارة للتمويل والمبيعات والإنتاج . بعبارة أخرى يجب أن يتم تنسيق السلطة الوظيفية في أقرب مستوى ممكن من البناء التنظيمي ، حتى يمكن المحافظة على وحدة مصدر الأوامر للمديرين الإداريين .



وفيما يلي خريطة تنظيمية أخرى لشركة كبيرة يتضح منها تركيز السلطة الوظيفية في عدد من المستويات التنظيمية وبحيث تتجمع بين يدي المدير الإداري في مستو معين السلطات الوظيفية في المستوى السابق له . وبهذه الطريقة يمكن التقليل إلى حد كبير من التعقيدات في خطوط السلطة .

السلطة الفنية الاستشارية وصعوبة تفهمها تؤدي إلى بعض العيوب التي نذكرها فيما يلي حتى نلفت النظر إليها فنعمل على تجنبها :

(١) خطر التقليل من أهمية سلطة الرؤساء الإداريين :

وينتج ذلك عندما يسبغ رئيس مجلس الإدارة مثلاً على مساعد له من الفنيين الاستشاريين سلطة غير محددة ، وكلما قدم مساعده توصيات معينة يقابلها بحماس ويضغط على الرؤساء الإداريين لتنفيذها . ومثل هذا الاتجاه من جانب رئيس مجلس الإدارة يقلل من أهمية الرؤساء الإداريين ، وربما يقضى على حماسهم وروحهم المعنوية ، مما يدفعهم إلى ترك العمل . لذلك فإن السياسة الحكيمة تتطلب من رئيس مجلس الإدارة أن يحافظ على سلطات الرؤساء الإداريين . من ناحية أخرى يجب أن يعرف المدير الفني الاستشاري أن عمله هو أن ينصح ويتشاور ، لا أن يأمر ويملي توجيهاته ، وأن قيمته الحقيقية في المشروع تتوقف على مدى مساعدته للمديرين الإداريين وتمكينهم من القيام بوظائفهم على الوجه الأكمل .

(٢) الشعور بعدم المسؤولية من جانب الإدارات الفنية الاستشارية :

ويتولد هذا الشعور نتيجة اقتصار مهمتها على تقديم النصائح بينما يقوم آخرون بتنفيذ هذه النصائح . فإذا فرض وحدث أى خطأ أو فشل في تحقيق الأهداف المطلوبة أو التوصل إلى نتائج معينة يلقي الفني الاستشاري اللوم على المدير الإداري الذي قام بالتنفيذ مدعياً بأن الخطة كانت سليمة ومحكمة وأن الفشل تولد عن عدم تعاون الآخرين أو عدم اهتمامهم أو ربما تعتمدهم عدم إنجاح الخطة . من ناحية أخرى نجد المدير الإداري يلقي اللوم على الخطة وضعفها نتيجة أن الذين وضعوها لا تتوفر فيهم الخبرة العملية ويفكرون داخل إطار نظري بعيد عن الواقع .

(٣) التفكير والتخطيط في حلقة مغلقة :

قد يترتب على الفصل بين التخطيط والتنفيذ أن يتسم تفكير القائمين بالتخطيط بعدم العملية والواقعية . بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الفصل في حد ذاته قد يوحي بأن المديرين الإداريين تنقصهم القدرة على التفكير والخلق والتخطيط . ويجب بالنسبة للمديرين الإداريين الذين يتمتعون بالقدرة على التخطيط والتحليل ورسم السياسات ألا تسلب أو تنتقص منهم أية سلطات بغرض تفويضها إلى مساعدين فنيين استشاريين . وكما ذكرنا سابقاً فإن في استطاعة أى مدير عن طريق تفويض بعض السلطة لمساعديه أن يتفرغ للقيام بالمهام الرئيسية المطلوبة من تخطيط وتنظيم ورقابة . أما بالنسبة للإداريين الذين تنقصهم المعرفة المتخصصة أو الاهتمام بوضع الخطط فإن تعيين فنيين استشاريين في هذه الحالة يكون من الأمور الضرورية .

(٤) تعقد العمل الإدارى نتيجة زيادة خطوط السلطة :

برغم أن من المبادئ التى يجب المحافظة عليها مبدأ وحدة مصدر الأوامر إلا أننا رأينا فى حالة السلطة الوظيفية أنه لم يكن هناك مفر من التفاضى إلى حد ما عن هذا المبدأ . ولكن الإدارة البيقظة هى التى تعرف جيداً الصعوبات المتتمة عن تعدد خطوط السلطة والمسئولية فتعمل بقدر الإمكان على تحديدّها والتقليل منها .

الفصل العاشر

شغل المراكز بالأفراد

الوظيفة الادارية الثالثة

تنطوى هذه الوظيفة على جميع أوجه النشاط اللازمة لشغل المراكز في البناء التنظيمى بالأفراد. ويتطلب هذا تحديد الاحتياجات المطلوبة والشروط الواجب توفرها في الأفراد ثم القيام بعملية الاختيار والحكم على مدى صلاحية الأفراد المتقدمين لشغل المراكز المختلفة ، وبعد تعيين من وقع عليهم الاختيار يتطلب الأمر تدريبهم والاستمرار في تنمية قدراتهم حتى يستطيعوا القيام بالأعمال الموكولة اليهم بأعلى درجة من الكفاية .

وسنتناول فيما يلى مناقشة أوجه النشاط والمسئوليات التى تقع على عاتق القائمين بإدارة الأفراد في المشروع ، مثل تحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة ثم مصادر الحصول على الأفراد المطلوبين للمشروع ، وخطوات اختيار الأفراد وطرق تدريبهم ومكافآتهم والرقابة عليهم ، وذلك على أساس أنها :
1- ام سيضطلع بها إدارة أو قسم لشئون الأفراد يكون مسئولاً عن شغل المراكز بأفراد في جميع أجزاء البناء التنظيمى للمشروع .

ومن الواضح في هذه الحالة أن وظيفة شغل المراكز بالأفراد تكون أصلاً في حدود سلطة المدير العام للمشروع ، ثم يفوضها إلى مساعديه أو إلى مديري

الإدارات أو إلى إدارة متخصصة لشئون الأفراد . ولكن هذا لا يعنى أن هذه الوظيفة أصبحت لا تهم الا المسؤولين فى شئون الأفراد ، فالواقع أن كل مدير وفى جميع المستويات التنظيمية ، من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال ، يعطى اهتماما إلى المسائل التى ينطوى عليها شغل المراكز بالأفراد . فيشعر كل مدير أنه مسئول عن توفير الأفراد المطلوبين للقيام بالأعمال المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف فى حدود إدارته ، وتهيئة الإمكانيات وظروف العمل المناسبة لهم .

وقد رأينا أنه من مسؤوليات كل مدير أن ينمى القدرات الإدارية فى مساعديه ويفوض لهم أجزاء من سلطاته ليتيح الفرصة لهم للمشاركة وتحمل المسؤولية ، وبذلك يكون منهم أفراداً صالحين لشغل مراكز أعلى فى التنظيم إذا احتاج الأمر إلى ذلك . وإذا كانت إدارة شئون الأفراد هى المختصة بإجراء التنقلات والتعيينات فى المراكز المختلفة فى المشروع فإن البيانات التى يزودها بها المديرون تكون لها أكبر مساعد فى ذلك .

إدارة شئون الأفراد

بعض المهام الرئيسية التى تدخل فى نطاق إدارة شئون الأفراد :

أولاً - التعيين :

ويشمل تحديد مصادر الحصول على الأفراد ، ثم اختيار المطلوبين من بينهم ، والإشراف على وضعهم فى المراكز الصحيحة . كما تشمل هذه الناحية تحويل الأفراد من عمل إلى آخر وترقيتهم أو فصلهم من العمل . ويتطلب القيام بهذه الوظيفة الاحتفاظ بسجل لكل عامل يثبت فيه كل ما يتعلق به وخاصة درجته

ومؤهلاته، وصفاته ودرجة كفاءته في العمل وسلوكه ومدى مواظبته .

وعن طريق القيام بتحليل العمل فإنه يمكن تحديد الشروط والمؤهلات والصفات الواجب توافرها في الأفراد المتقدمين لشغل المراكز المختلفة . كذلك بعد الانتهاء من اختيار الأفراد الصالحين يجرى تقديمهم للأعمال التي سيقومون بها . ويتطلب الأمر في هذه الحالة إحاطتهم أولاً بالمعلومات الأساسية عن المشروع الذي التحقوا بالعمل فيه ، والسلع التي يقوم بإنتاجها ، والطريقة التي يتبعها في الانتاج أو السلع التي يبيعها والسياسات البيعية التي يتبعها ، ثم المكان الذي سيعملون فيه وعلاقته ببقاى أجزاء التنظيم . كما يجب إحاطتهم بتعليمات ولوائح العمل .

والمصادر التي يتحصل منها المشروع على الأفراد إما أن تكون داخلية أو خارجية . وتشمل المصادر الداخلية الأفراد الموجودين فعلاً في المشروع ، حيث يتم الاختيار من بينهم عن طريق النقل أو الترقية أو إعادة تعيين من تركوا العمل أو كان المشروع قد استغنى عنهم بصفة مؤقتة . ولا شك أن للمصادر الداخلية مزايا متعددة ، منها أن المشروع تكون لديه كافة المعلومات الضرورية عن الأفراد الذين عملوا فيه لفترات ماضية . كما أن التعيين في مراكز أعلى عن طريق الترقية من الداخل يرفع الروح المعنوية للأفراد .

ولكن المصادر الداخلية وحدها لا تكفى لسد حاجة المشروع من الأفراد ، ولذلك يجب اللجوء إلى المصادر الخارجية ، والتي منها وكالات العمل الخاصة ومكاتب العمل الحكومية والجامعات والمعاهد العلمية . ويتم الاتصال بالأفراد في هذه المصادر إما بالمقابلات الشخصية المباشرة أو عن طريق الإعلانات في الصحف والمجلات .

ويمكن الحصول على البيانات المطلوبة عن الأفراد بوسائل متعددة :

١ - يقوم المتقدم لشغل الوظيفة بملء استمارة خاصة يثبت بها بيانات متعددة عنه .

٢ - قد تتصل إدارة شئون الأفراد بالمشروعات الأخرى التي عمل فيها أو الأشخاص الذين أعطيت أسماؤهم كمراجع وتتعرف منهم على بيانات إضافية .

٣ - تجرى عدة اختبارات على الفرد المتقدم للتعرف على كثير من صفاته وجوانب شخصيته وعن حالته الصحية والذهنية وذلك تبعاً لطبيعة العمل الذي سيقوم به .

ثانياً - التدريب :

يتطلب كل عمل صفات ومؤهلات معينة يجب توفرها في الفرد الذي سيكلف بهذا العمل . وبعض هذه الصفات شخصية والبعض الآخر يمكن اكتسابه عن طريق التدريب وإحاطة الفرد بالظروف الصحيحة التي تساعد في تنمية هذه الصفات . ومن أهم الطرق في تدريب الأفراد ما يأتي :

١ - التدريب في مكان العمل .

٢ - التدريب على عدة أعمال متنوعة .

٣ - التدريب عن طريق استخدام اللجان والمؤتمرات والمحاضرات .

٤ - التدريب الخارجى .

(١) التدريب في مكان العمل :

وهو أهم أنواع التدريب ، لأنه يكسب الفرد خبرة حقيقية ، ويحيطه بجو

العمل المطلوب منه ، مما يساعد على دمج الفرد عاطفيا وذهنيا في الموقف. ولكن يجب أن يكون البرنامج الموضوع للتدريب عليا بحيث يساعد فعلا على توفير كل الظروف والعوامل التي تصل بالفرد إلى النتائج المطلوبة. كما يتوقف نجاح البرنامج على الفرد تحت التدريب ومدى استعدادة النفسى واستجابته ، وأيضا على الشخص المكلف بالاشراف على التدريب ومدى قدرته على اتباع الاسلوب الصحيح .

ويجب نشر الاعتقاد بين جميع المديرين فى جميع المستويات بأن من الوظائف المطلوبة منهم تدريب الافراد الذين يعملون تحت ادارتهم ، وتنمية الصفات المطلوبة لتحسين الاداء لدى كل منهم . هذا بالاضافة إلى ضرورة وضع سياسات عامة وبرامج محددة للتدريب عن طريق المختصين فى إدارة شئون الافراد يسترشد بها المديرون فى قيامهم بتدريب مساعديهم . ومن الأمور الهامة أن يعتمد كل مدير إلى عمل تقييم دورى لاداء الافراد الذين يعملون معه للتعرف على نواحي القوة والضعف لديهم فيعمل على وضع البرامج التي تعالج نقاط الضعف وتحسن الاداء .

(٢) التدريب على عدة أعمال متنوعة :

تتطلب كثير من المراكز الإدارية أن يكون الشخص ملما بمعلومات متنوعة ، وأن يكون أفق تفكيره متسعا ، وأن يكون لديه خبرات فى أكثر من عمل . ولهذا فإن التدريب لشغل مثل هذه المراكز يتطلب نقل الشخص أثناء فترة التدريب من مكان لآخر حتى يكتسب درجة من الخبرة ويلم ببعض المعرفة عن أعمال متنوعة فى المشروع .

ولا نقصد هنا التدريب القصير الذى يعطى الفرد مجرد فكرة عامة عن العمل فى الأقسام والادارات المختلفة فى المشروع ، وإنما نقصد البرنامج الموضوع

لأعداد الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار لشغل مراكز إدارية رئيسية . أما البرنامج القصير فإنه يصلح للأفراد الذين يلتحقون بالعمل في المشروع، ويكون المطلوب إتاحة الفرصة أمامهم للتعرف على نواحي النشاط المختلفة والاندماج نفسيا في جو العمل بالمشروع إلى أن يستقروا في عمل معين داخل إدارة معينة .

لنأخذ مثلاً مشروعاً نجارياً كبيراً كمحلات عمر أفندي والتي لها فروع متعددة في أنحاء مختلفة من القطر ، ثم لنفرض أن أحد الأفراد بالمركز الرئيسي أظهر تفوقاً في عمله واستعداداً لتحمل مسؤوليات أكبر وشغل مراكز إدارية أعلى . فلنكني نعهده مثلاً لكي يكون مديراً لأحد الفروع الكبيرة التابعة لعمر أفندي فإن الأمر يتطلب تدريبه على جميع العمليات الرئيسية في الإدارات المختلفة في المركز الرئيسي ولعدد كافية يقضيها في كل إدارة ، ثم قد يشغل منصب مدير لأحد الفروع الصغيرة قبل أن يستند إليه إدارة أحد الفروع الكبيرة .

(٣) التدريب عن طريق استخدام اللجان والمؤتمرات والمحاضرات :

وتعتبر هذه الطرق مساعدة للطرق الأخرى الرئيسية الموضوع للتدريب والتي ذكرناها سابقاً . فالاشتراك في اللجان يعطى الفرد فرصة التعرف على المشاكل التي تواجه الأقسام والإدارات الأخرى في المشروع ووجهات نظر الأفراد المسؤولين عنها وطرق معالجتهم لهذه المشاكل . ولكن هذا لا يعني أن تكوين اللجان يكون بغرض تدريب الأعضاء المنضمين إليها ، وإنما الذي نقصده أن اللجان لها قيمة تعليمية - وهو ما ذكرناه سابقاً حين الكلام عن اللجان - وخاصة إذا روعي في تكوينها أن تتوفر فيها العناصر والكفاءات التي تساعد على نجاحها .

وقد تعقد المشروعات الكبيرة مؤتمرات لمناقشة موضوعات في مشاكل معينة . فقد تكون المشكلة المعروضة تتعلق بنواح إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية أو شؤون الأفراد ، وتجرى المناقشة في الموضوعات المتصلة بالمشكلة المعنية . ويكون من المفيد في هذه الحالة جمع الأفراد الذين بحكم طبيعتهم عملهم يجب تعرفهم على المشكلة فيستمعون ويشاركون إن أمكن في هذه المؤتمرات ، وتكون وسيلة لتزويدهم بمعلومات جديدة تساعد في تحسين أدائهم لأعمالهم ، كما تضيف أبعاداً جديدة لدائرة خبراتهم .

ويجب أن نطالب هنا بضرورة عقد مثل هذه المؤتمرات بصفة مستمرة في القطاع العام في الجمهورية العربية المتحدة ، سواء قطاع الصناعة أو قطاع التجارة ، مع تحديد المشاكل التي تطرح للمناقشة واختيار الأفراد الذين يشتركون فيها . ومن المؤتمرات التي عقدت فعلاً مؤتمر الانتاج ومؤتمر الإدارة ومؤتمر القيادات العمالية . ولكن يجب أن نكرر مثل هذه المؤتمرات على أن تتناول مشاكل خاصة ومحددة حتى تناقش بعمق وتفصيل . كما يجب أن تخطط المؤتمرات بحيث تناسب مجموعات من المصانع التي تعمل في مجال واحد ، كمؤتمرات لمشاكل صناعات الغزل والنسيج ومؤتمرات لصناعات المواد الغذائية وهكذا .

أما التدريب عن طريق المحاضرات فيكون الغرض منه تزويد الأفراد بمواد دراسية في جوانب تتصل بالعمل ، مثل سلسلة من المحاضرات في أصول الإدارة والتنظيم والأسلوب العلمي في معالجة المشاكل واقتصاديات الصناعة التي يعمل فيها المشروع . ولا شك أننا نحتاج إلى مثل هذه المحاضرات لتوعية المديرين في جميع المستويات بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم في مجتمعنا الاشتراكي ، وهذا يتطلب إحاطتهم بالمفاهيم العلمية عن التطبيق الاشتراكي والعمل السياسي ومراحل التحول

والتنمية التي نمر بها والموارد المتاحة لنا .

(٤) التدريب الخارجى :

بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي يتلقاها الفرد داخل المشروع فإن هناك برامج أخرى قد ينضم إليها خارج المشروع . فقد يشجع المشروع الأفراد العاملين في الالتحاق بالمعاهد والكلية لتلقى دراسات في نواح معينة تزيد من كفاءتهم وقدراتهم . ويجب على المشروع أن يقدم كل التسهيلات الممكنة للأفراد في هذه الناحية . ومن المشروعات من يبعث ببعض أفرادها إلى الخارج في بعثات علمية وعملية قد تكون لبضعة شهور أو لعدة سنوات وذلك بغرض إعدادهم لاحتلال مراكز أعلى بعد اتمام مدة البعثة .

كما يجب أن تشجع المشروعات الأفراد على الالتحاق بأي برامج تدريبية ، كتلك التي يضطلع بها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والتي تخطط لتناسب فئات معينة من الأفراد في مراكز متقاربة ، كالبرنامج الذى يضعه لفتات الرؤساء والمشرفين ويضم أفراداً يمثلون الإدارة الوسطى في المشروعات التي يعملون فيها . كما يجب الإشارة إلى البرامج التي يقدمها المعهد القومى للإدارة العليا ويلتحق بها أعضاء من الإدارة العليا في القطاع العام وتعالج مشا كل متخصصة .

ثالثاً - الأجور :

من الأعباء الهامة التي يقوم بها مدير شؤون الأفراد ومساعدوه أن يتحقق من سلامة تطبيق معدلات الأجور لجميع العاملين في المشروع ، وخاصة فيما يتعلق بمعدلات الدفع بالقطعة أو الأجور التشجيعية . ويقدم مدير شؤون الأفراد نصائح الخاصة بنظم الأجور والحوافز ويتعاون مع الإدارات الأخرى في تطبيقها ،

كما يؤخذ رأيه في استقصاءات تقييم الوظائف والتي تحدد فئات الأجور للأعمال المختلفة على أساس مدى أهميتها النسبية . وإذا وضع نظام التقييم موضع التنفيذ فإن إدارة شؤون الأفراد تكون مسؤولة عن شرحه للعاملين والإشراف على تطبيقه تطبيقاً صحيحاً . وإذا اتضح أن بعض فئات الأجور غير عادلة فإن واجب مدير شؤون الأفراد أن يتقدم بالتوصيات الكفيلة بتصحيح الأوضاع غير السليمة .

رابعاً - لوائح العمل والنظام :

عند تحديد لوائح العمل والنظام الذي سيخضع له العاملون في المشروع فإن مدير شؤون الأفراد يقوم بدور رئيسي في هذه الناحية . كما يجب أيضاً أن يشترك في المناقشات ممثلون عن العمال حتى يمكنهم التعبير عن وجهات نظرهم قبل اتخاذ قرارات نهائية في هذا الشأن . وفيما يتعلق بالجزاءات فإنه يجب أن تكون عادلة وأن يتم تطبيقها في جميع أجزاء المشروع وبالنسبة لجميع الأفراد دون تمييز . وقد يترك أمر تقرير هذه الجزاءات إلى رؤساء العمال بينما قد ينص على أن تكون قرارات الفصل من العمل من اختصاص مدير شؤون الأفراد .

خامساً - الشكاوى، والمنازعات :

يجب بقدر الامكان فض المنازعات وبحث الشكاوى في المكان الذي تنشأ فيه وبشكل مباشر دون أى تأخير ، سواء كان النزاع بين مشرف وعامل أو بين العمال وبعضهم البعض . فاذا تعذر الوصول إلى حل للنزاع فإن الأمر يعرض على مستويات أعلى حيث تدخل إدارة شؤون الأفراد إذا كان النزاع متعلقاً بأحد السياسات الخاصة بشؤون الأفراد ، كأن كان اختلافاً في تفسير هذه السياسات أو في طريقة تطبيقها .

وفي بعض المشروعات تقوم إدارة الأفراد بحفظ سجل لكل نزاع والقرار الذي اتخذ فيه حتى يمكن الرجوع إلى هذه السجلات والافادة من المعلومات التي تحويها في وضع سياسات شئون الأفراد . كما يمكن تقليل حالات الشكوى وأسباب النزاع بالعمل على إزالة أسباب الخلاف سواء كانت خاصة بظروف العمل أو معدلات الانتاج أو طرق الدفع ونظم الاجور التشجيعية .

سادسا - الصحة والامن الصناعى :

تحدد المستويات الأساسية في الصحة الصناعية والامن الصناعى عن طريق القوانين الصادرة من الهيئات الحكومية المختصة . ومن الطبيعى أن تلتزم المشروعات بهذه القوانين . بل إن بعض المشروعات المتقدمة تعمل أكثر مما تتطلبه هذه القوانين وتدخل الكثير من التحسينات الوقائية في عملياتها والتي تتمشى مع أحدث الوسائل المتقدمة في الرعاية الصحية والامن الصناعى . وتقوم المشروعات الكبيرة بتعيين أفراد متخصصين لهذه الناحية . فمثلا قد يعين طبيب للرعاية الصحية، وفي هذه الحالة قد يعمد إلى دراسة ظروف العمل ويتقدم بتوصياته لحماية الأفراد صحيا . فتشمل الدراسة مثلا وسائل التهوية والاضاءة والنظافة داخل المصنع والتخلص من الاتربة والغبار والروائح واستخدام الوسائل الوقائية ضد الحوادث أو الأمراض مثل توفير ملابس خاصة للعمال أو اتخاذ احتياطات معينة ضد بعض الأمراض الصناعية أو تحديد المحولات بأوزان معينة منعا للتسبب في الحوادث للعمال الذين يقومون بمناولة المواد يدويا ، كما قد يقترح القائم بالدراسة تحديد فترات للراحة أو تخفيض الضوضاء أو غير ذلك من الوسائل التي تقلل من الاجهاد البدنى والذهنى للأفراد .

وتتطلب الرعاية الصحية الكشف الطبى على جميع العاملين الجدد بالإضافة إلى تقديم النصائح الطبية لكل من يطلبها وأجراء العلاج السريع لكل من يصاب بحالات مرضية أثناء العمل . وما يجدر ذكره أن نقص الانتاج نتيجة ضعف الحالات الصحية للعمال يزيد كثيرا عن النقص الذى يتسبب عن عدم الاستقرار الصناعى . وعلى ذلك فإن كل اهتمام بالظروف الصحية وتحسين فى مستويات معيشة الأفراد سيؤدى إلى زيادة فى الانتاج .

ويتوقف مدى الاهتمام بناحية الأمن الصناعى على نوع العمليات ومدى الاخطار التى تنطوى عليها . فاذا زادت احتمالات الحوادث كما هو الحال فى الصناعات الثقيلة فإنه يجب تعيين مهندس متخصص فى شئون الأمن الصناعى يكون تابعا فى بعض الأحيان لمدير شئون الأفراد بينما فى أحيان أخرى قد يتبع مدير إدارة الانتاج .

وحيث أنه من الدراسات يتضح أن معظم الحوادث الصناعية ترجع إلى حالات الإهمال أو الخطأ فى القيام بالأعمال وليس إلى وجود عيوب أو عطل فى الماكينات والمعدات المستخدمة فى الانتاج فإن من الأمور الهامة فى تقليل الحوادث أن تجرى حملات دورية للتوعية بين العمال تهدف إلى بيان الاخطار التى يتعرضون لها وكيفية تجنبها . كما أن دراسة الاحصائيات الخاصة بالحوادث يساعد على اتخاذ الوسائل الكفيلة بتخفيضها .

سابعاً - الخدمات الترفيهية والاجتماعية :

قد تبخل بعض المشروعات بتوفير هذه الخدمات نتيجة اعتقادها بأنها ليست

لها تأثير ملموس أو مباشر في الانتاج . وأنه إذا كان من غير الممكن تقديم أرقام توضح العلاقة بين هذه الخدمات وبين الانتاج المتحصل عليه من الأفراد إلا أنه قد ثبت بالدراسات والتجارب أن مثل هذه الخدمات ضرورية لرفع الكفاية الانتاجية وكسب ثقة الأفراد وتعاونهم .

من هذه الخدمات إقامة كاتينات للوجبات الخفيفة أو صالات للطعام الكامل في بعض المشروعات حيث تدم الوجبات الغذائية بأسعار مخفضة . كما يجب توفير الأماكن النظيفة اللازمة لاغتسال العمال وخاصة إذا كانت العمليات الانتاجية تتطلب ذلك .

وتقوم بعض المشروعات بتوفير وسائل الانتقال لعمالها إذا كانت مواقع العمل بعيدة عن أماكن السكن . ويقوم البعض الآخر بإنشاء المساكن اللازمة لإقامة العمال وخاصة القادمين من أماكن بعيدة . كما تولى المشروعات الحديثة أهمية خاصة إلى تصميم مبانيها من الداخل حتى تكون مرضية كما أنها توفر للعمل يقضى فيها الأفراد معظم حياتهم ويعيشون بين جدرانها سنوات طويلة . وهذا ما يدعو بعض المشروعات إلى اتخاذ مواقعها في الضواحي بعيداً عن التكدس داخل المدن حتى تجدد الحرية الكافية في تصميم مبانيها بالشكل الذي يوفر للعمال أكبر قدر من الراحة والارضاء النفسى .

وحيث تقوم المشروعات في أماكن بعيدة عن المدن كما في حالة المصانع المقامة في المناطق الريفية تعمل المشروعات على توفير وسائل الترفيه للعمال مثل النوادي وصالات السينما وأماكن ملاعبة الألعاب الرياضية .

ثامنا - الاتصال وتبادل البيانات :

إذا وجد نظام جيد للاتصال ونقل وتبادل البيانات داخل المشروع فانه يعمل على إزالة كثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى سوء الفهم أو الاستياء بين الأفراد نتيجة معلومات خاطئة أو محرفة وردت إليهم من مصادر غير مسئولة . كما يساعد مثل هذا النظام على القيام بجميع أوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع .

ومسئولية إدارة شئون الأفراد في هذه الناحية هي أن تدرس وتخطط وتضع أحسن نظام للاتصال وربط أجزاء المشروع وتزود الإدارات المختلفة بنتائج دراساتها والبرنامج الذي تقترح تطبيقه . ومن الوسائل التي يلجأ إليها المشروع لتزويد الأفراد بمعلومات معينة أن يقوم بطبع وتوزيع نشرات تبين تاريخ المشروع والغرض منه والبناء التنظيمي له والسياسات العامة التي يسير عليها ، مع إعادة طبع هذه النشرات لإدخال التعديلات على البيانات الواردة فيها حتى تتماشى دائما مع تطور المشروع وتغير الظروف المحيطة به .

كما يمكن للإدارة استخدام نشرات الحائط بغرض تذكير الأفراد بالإنتاج وتحسين الجودة مثلا أو اتباع الطرق الصحيحة في العمل لمنع الحوادث . كما يمكن عن طريق هذه النشرات تنمية التعاون بين انعامين وتقوية روح الولاء فيهم نحو المشروع . كذلك تستخدم نشرات الحائط في إيصال أي بيانات صادرة من الإدارة إلى الأفراد . وتقوم بعض المشروعات بإصدار صحيفة أو مجلة خاصة كل فترة معينة تحوى مقالات وأخبارا عن نشاط المشروع ومدى التقدم الذي أحرزه ، كما تشتمل على أوجه النشاط الاجتماعي للعاملين في المشروع .

ومن الوسائل الأخرى التي تلجأ إليها بعض المشروعات وضع نظام لتشجيع

الاقتراحات من جانب العاملين، وبذلك تفتح المجال لوصول المعلومات والأفكار من أسفل إلى أعلى ، كما تشجع الأفراد على الاهتمام بأعمالهم ومحاولة الوصول إلى الطرق التي تؤدي إلى تحسين القيام بها . وفي حالة وجود مثل هذا النظام تكون عادة لجنة مهمتها مراجعة الاقتراحات المقدمة وتحديد المكافآت التي يدفعها المشروع مقابل كل اقتراح تقبله اللجنة وترى فيه تحسينا في أداء أحد أوجه النشاط في المشروع .

الفصل الحادى عشر

الإشراف والتوجيه

الوظيفة الادارية الرابعة

أولا - الإشراف

تعريف :

فى الصناعة ، فى التجارة ، فى الحكومة ، وبصفة عامة حيثما كانت هناك أعمال يجب القيام بها ، فان وظيفة الإشراف تحتل المكان الأول من حيث الأهمية لأنها هى التى يعتمد عليها نجاح المشروع فى توجيه مجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف الموضوعة (١). ويمكن أن نعرف المشرف ببساطة بأنه الشخص المسئول عن أعمال آخرين .

(١) لتعرف بتفصيل أكبر على طبيعة الإشراف وقيادة الأفراد يمكن الاطلاع على

المرجعين الآتين :

Brown, Milton, Effective Supervision, (The Macmillan Company, New York, 1956).

Calhoon, Richard P., and C. A. Kirkpatrick, Technique of Successful Supervision, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1956).

اختيار المشرف :

من التعريف السابق يمكن القول ان المشرف هو في مركز قياسي بالنسبة للمجموعة التي تحت إشرافه . والقائد لأي مجموعة يجب أن تتوفر فيه صفات معينة . وعلى ذلك نتوقع من الشخص الذي وقع عليه الاختيار ليشرّف على أعمال أفراد آخرين :

- ١ - أن يكون ملماً بالعمل المكلف به والطريقة التي يجب أن يتم بها هذا العمل ، وأن يكون قادراً على تدريب الأفراد على هذه الطريقة .
- ٢ - أن يتوفر لديه الاهتمام ليس فقط بالعمل الذي يقوم به ولكن أيضاً بالعمل الذي يقوم به المشروع الذي يعمل فيه .
- ٣ - أن يدرك بسرعة ما هو مطلوب منه ويعمل على تنفيذه بكفاية .
- ٤ - أن يكون على علاقات طيبة مع الأفراد العاملين معه حتى يتبعوا أوامره عن رغبة صادقة .
- ٥ - أن يكون طموحاً وأن يعمل على أن يتقدم باستمرار ولكن ليس على حساب الآخرين .
- ٦ - أن يكون قادراً على أداء العمل المطلوب منه أو أن يبذل أسباباً قوية ومعقولة إذا رأى أن ما يطلب منه لا يمكن تنفيذه .

مستويات المشرف :

عندما يعين شخص مشرفاً فإنه يصبح مسئولاً عن أعمال الأفراد الذين تحت إشرافه ، أما قبل ذلك فإنه كان مسئولاً عن عمله فقط وعن اتباع القواعد واللوائح

والقوانين الخاصة بهذا العمل وكان أيضا مسئولا عن التعاون بينه وبين زملائه في العمل . أما بعد أن يعين مشرفا فإنه يظل مسئولا عن القيام بعمل معين ، ولكن بجانب ذلك يصبح مسئولا بدرجة أكبر عن المحافظة على القواعد واللوائح والقوانين ، وكذلك عن تقوية روح التعاون بينه وبين من يعمل معهم ، هذا بالإضافة إلى مسئوليات جديدة يفرضها عليه عمله كمشرف ، ويمكن وضع هذه المسئوليات الجديدة في أربع نقاط كالآتي .

(١) تخطيط العمل :

وظيفة الإشراف وظيفه إدارية تتطلب اتخاذ قرارات من الشخص القائم بها . فالمشرف عندما توكل إليه مهام معينة فإنه لا يزود بجميع تفاصيل القيام بهذه المهام بل يترك له أمر دراسة طبيعتها وأحسن الطرق للقيام بها في حدود ما أعطى له من إمكانيات . على المشرف إذن أن يضع خطة العمل ، وعليه أن يتخذ قرارات ، ولا يرجع في كل صغيرة إلى رئيسه لسكى يطلب منه النصيح أو الأوامر . على المشرف أن يحل مشاكله بنفسه وأن يخطط عمله آخذا في اعتباره عوامل مختلفة مثل :

- ١ - توفير جميع الإمكانيات اللازمة للقيام بالعمل .
- ٢ - استخدام أحسن الطرق في تنفيذ العمل وبحيث يكون في متناول الأفراد القيام بها بأعلى درجة من الكفاية .
- ٣ - توزيع الأعمال على الأفراد توزيعا عادلا .
- ٤ - الاستعداد الكامل لمقابلة أى حالات طارئة أو غير متوقعة .

هـ - توزيع الوقت بالنسبة للهام المطلوبة بأحسن شكل ممكن .

(٢) استخدام السلطة :

مع المسؤوليات الجديدة التي تفرضها وظيفة الاشراف على القائم بها فإن هناك أيضا السلطة التي تتمشى مع هذه المسؤوليات . والسلطة هي قوة في متناول المشرف استخدامها على العاملين معه . ويتوقف نجاح المشرف أو فشله على الطريقة التي يستخدم بها سلطته . لذلك يجب على المشرف أن يتعرف على حدود سلطته . فعليه أن يعرف مثلا هل في حدود سلطته أن يعين أفراداً جدد أو يستغنى عن أفراد موجودين ، هل يستطيع أن يرفع من مرتبات أو أجور من يعملون معه ، هل يستطيع أن يوقع عقوبات مالية كاستقطاعات مثلا من المرتب أو الأجر ، هل يستطيع أن يوزع الأعمال بين الأفراد العاملين تحت إشرافه كيفما يريد ، هل يستطيع تعدى حدود مجموعته ويوجه إرشاداته إلى أفراد تحت إشراف آخرين الخ .

المدير الناجح والقائد الكفء هو الذي لا يلجأ كثيرا إلى استخدام السلطة والتهديد بها وإنما يوزع الأعمال ويشرح لكل فرد عمله ويحاول حفزه إلى أداء عمله على أكمل وجه ممكن . فإذا نجح المشرف في تكوين دافع ذاتي في كل فرد نحو العمل الذي يقوم به ومسئولية ذاتية ورغبة في العمل فانه في لا مكان في مثل هذه الحالة أن يسير العمل نحو الأهداف الموضوعية بسهولة ويسر وبأقل استخدام للسلطة من جانب المشرف .

(٣) إيصال البيانات الخاصة بالعمل :

يتلقى المشرف الكثير من الأوامر والبيانات الخاصة بالعمل من المستويات الأعلى ، وعليه أولا أن يتفهم جيدا هذه الأوامر والبيانات ويوجه ما يريد من

أسئلة إلى رؤسائه ثم عليه ثانية أن ينقل ما يراه من أوامر وبيانات إلى العاملين معه . وفى سبيل ذلك قد يكون من اللازم إعادة صياغة الأوامر ووضع البيانات بالشكل الذى يسهل فهمها وتنفيذها بالنسبة للمرؤوسين . من واجب المشرف أيضا أن يجمع كل ما يمكن من حقائق عن العمل ودرجة التقدم فيه ، وعليه أن ينقل إلى الإدارة ما يراه ضروريا من بيانات يجب إحاطتها بها وليس كل صغيرة تحدث فى نطاق عمله . وترفع هذه البيانات من المشرف إلى الإدارة على شكل تقارير أو عن طريق المقابلات الشخصية . كذلك يجب تبادل المعلومات بين المشرف والمشرفين الآخرين فى نفس المستوى .

(٤) توجيه جهود الآخرين للوصول الى نتائج معينة :

إن هناك فرقا كبيرا بين أن يقوم شخص بعمل معين بنفسه وبين أن يصبح مسئولا عن ملاحظته وتوجيه جهود الآخرين فى القيام بهذا العمل المعين . فالمشرف الناجح هو الذى يستطيع أن يدفع الآخرين إلى القيام بالعمل المطلوب بأعلى درجة من الكفاية . وهناك نوع من الرؤساء يجدون من الصعوبة أن يثقوا فى مرؤسيهم . لأنهم ينتقدون كل عمل لا يصل إلى مستوى الكمال ، ربما لأنهم كانوا قبل وصولهم إلى مركز رئاسى يقومون بأنماطهم بدرجة عالية من الاتقان . ولكن يجب على مثل هؤلاء أن يميزوا بين العمل الكامل المثالى وبين العمل المرضي المناسب . كذلك يجب على هؤلاء أن يقاوموا الشعور الذى قد يمتلكهم ويدفعهم نحو القيام بالعمل بأنفسهم .

أن واجب المشرف الناجح أن يوجه أعمال الآخرين وألا يقوم بنفس العمل إلا فى الظروف الطارئة التى تحتم عليه مشاركة الآخرين الذين تحت إشرافه فى بعض ما أوكل اليهم من أعمال . مهمة المشرف هى أن يلاحظ ، أن يتأكد من

أن كل فرد يعرف جيداً العمل المطلوب منه والطريقة التي يؤديه بها وأن عنده الرغبة في أن يؤدي هذا العمل .

اتجاهات في الاشراف :

(أ) الصورة القديمة :

كان المشرف هو الرئيس Boss الذي يجب أن يخشى جانبه ، وكان ينظر إلى من يعمل تحت رئاسته على أنهم أيادي Hands ، وكانت في يد الرئيس السلطة في أن يبقى على هذه الأيادي أو يكسرها . وكانت كلمته هي القانون ، وكان يشعر التابعين له بكل وسيلة بأنه متميز عنهم ومتعالى عليهم . وكان التابعون ينظرون إلى رئيسهم نظرة خوف واستسلام لأنه كان مصدر رزقهم والمتحكم في مصائرهم . هذا النوع من العلاقة بين رئيس ومرؤس أو بين صاحب عمل وعامل غير موجود الآن ، فقد ارتفعت قيمة الفرد كإنسان ، وقامت الكثير من الدراسات النفسية والاجتماعية بغرض التوصل إلى أعلى درجة من الكفاية الانتاجية من جانب الفرد في قيامه بالعمل الموكل اليه . وتحقيق الرؤساء والمديرون من أهمية معاملة الأفراد معاملة عادلة وتأكد لديهم أن العلاقة بين الادارة والعمل هي علاقة تعارفية تربطها المصلحة المشتركة .

(ب) زيادة الضغط ونتاجه :

قد تحتم بعض الظروف على المشرف أن يزيد الضغط على العاملين معه بغرض الاسراع في إنهاء المهام الموكولة إليهم ، والاسراع في العمل يتطلب جهوداً إضافية . والمشرف الناجح هو الذي يعرف متى وكيف يستخدم الضغط للحصول على مزيد من الجهود ، وإلى أي مدى يستخدم هذا الضغط . فاذا كان الضغط لفترة قصيرة

المدى فمن الممكن أن تتولد لدى المجموعة رغبة فى التعاون مع المشرف لانهجاز العمل المطلوب فى الوقت المطلوب من ناحية أخرى فإن بعض الضغط مطلوب فى كل الأعمال حتى تسير دفعة العمل . ولكن على المشرف أن يأخذ فى الاعتبار النتائج الآتية التى قد تتولد عن زيادة الضغط عن الحدود المطلوبة :

١ - الضغط الزائد يؤدى إلى الوقوع فى أخطاء كثيرة وإلى زيادة التسلف والحوادث والعمل المرفوض الذى لا يصل إلى المستوى المطلوب . فالفرد عندما يشعر بزيادة الضغط عليه يصبح فى حالة من توتر الأعصاب تقلل من كفايته وإنتاجيته . وقد يزداد العمل كميًا نتيجة الضغط ولكن يتدهور من ناحية الكيف أى درجة الجودة والدقة والاتقان .

٢ - قد يؤدى الضغط الأكثر من اللازم إلى زيادة حالات التغيب عن العمل . فعندما يشعر الأفراد بزيادة الضغط عليهم فسيحاول كل منهم اختلاق الأسباب للتغيب عن العمل ، مما يؤدى إلى نقص الانتاج وتدهوره بدلا من زيادته . أى تكون النتيجة عكس ما يهدف إليه المشرف أصلا من زيادة الضغط .

٣ - قد يؤدى الضغط إلى تدهور العلاقات بين المشرف والعاملين معه ، فيتولد عند الأفراد شعور بالاستياء والتذمر ، وينظرون إلى المشرف أو المسئول عن سياسة زيادة الضغط على أنه رئيس يريد استخدام سلطته لفرض ظروف غير عادلة .

(ح) الاشراف الديموقراطى :

المشرف الديموقراطى هو الذى يراعى المبادئ الآتية فى علاقاته مع الأفراد الذين يعملون معه :

١ - أن العمل الذى تم لم يكن ليتم إلا بالأفراد ، وأن الماكينات والعدد

وطرق القيام بالعمل ما هي إلا أدوات ، وهي وإن كانت ضرورية إلا أن الأفراد هم الذين أنتجوا .

٢ - أن الأفراد الذين يعملون تحت إشرافه وإن كانوا يقومون بأعمال متشابهة إلا أنهم يختلفون في الطباع والميول والتفكير ، ولهذا يتحتم معاملة كل منهم بما يتفق مع صفاته الشخصية .

٣ - أن مهمة الإشراف هي قيادة وليست رئاسة ، وأن القائد من الممكن أن يكون عادلا وصديقا للعاملين معه في نفس الوقت الذي يكون فيه حازما .

٤ - أن مهمة الإشراف مساعدة كل فرد في بذل أقصى طاقته في العمل وتشجيعه ماديا ومعنويا .

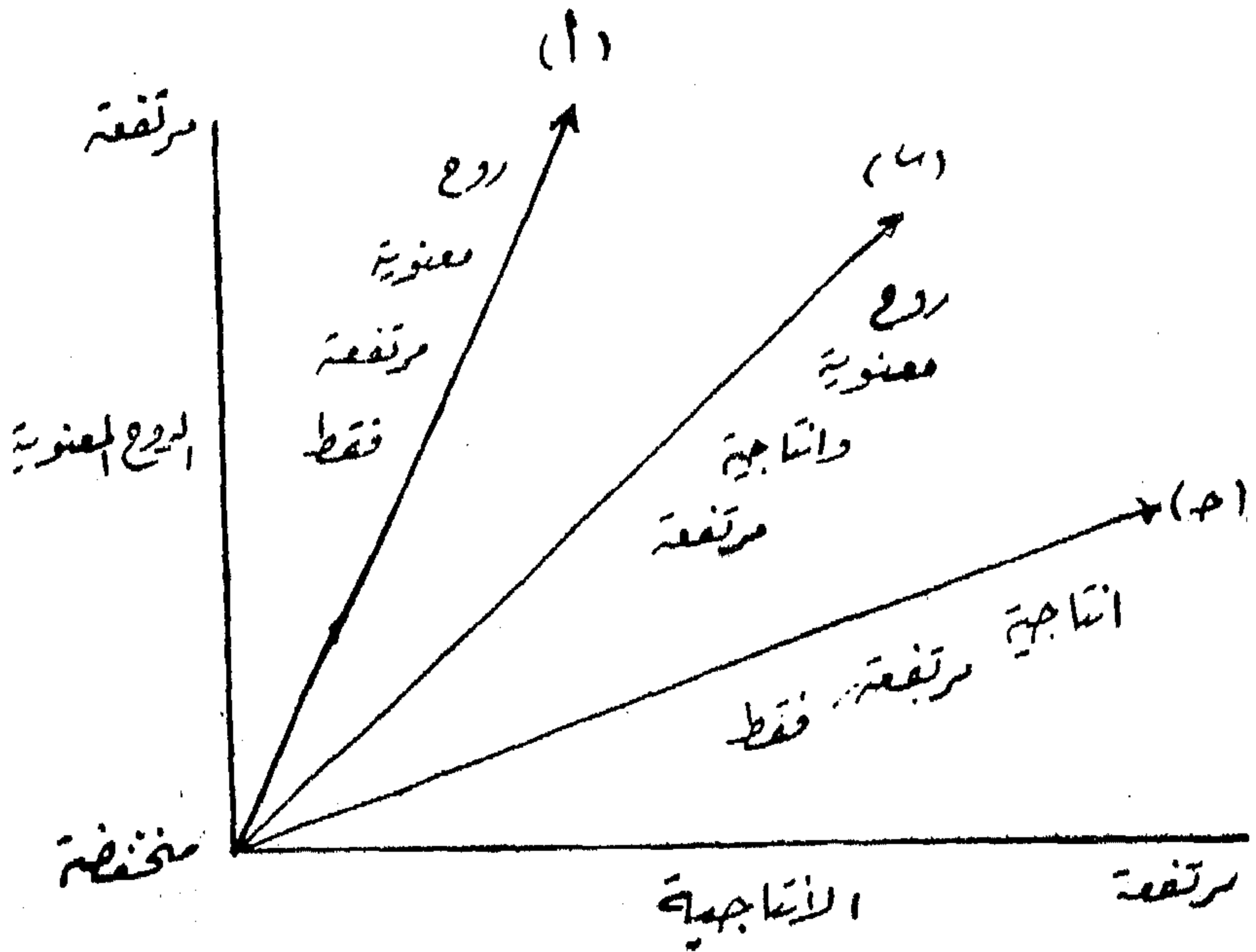
٥ - أن يشرك المشرف الأفراد العاملين معه في حل المشاكل التي تعترض العمل ، وأن يعطيهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم ، وأن يثق فيهم ويشعر كل فرد منهم بأهميته وبالدور الذي يقوم به في المجموعة .

المشرف وواجبه نحو زيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية :

ليس من الضروري أن يتبع رفع الروح المعنوية للأفراد زيادة في إنتاجيتهم ، بمعنى أنه قد تتمكن من زيادة إنتاجية الفرد مع تدهور روحه المعنوية ، كذلك قد نرفع من الروح المعنوية للفرد ومع ذلك تقل إنتاجيته . فمثلا إذا طبقنا الإدارة العلمية فإننا نتمكن من زيادة الانتاجية ، وهو ما حققه فردريك تيلر قائد حركة الإدارة العلمية عن طريق دراسات الوقت والحركة ورغم نقص الروح المعنوية للعمال . ومن الممكن أيضا أن ترتفع الروح المعنوية للأفراد نتيجة اتباع أسس العلاقات الإنسانية ، ومع ذلك تنخفض الانتاجية . والمشرف الناجح هو الذي

يحقق الهدافين ، أى يزيد من إنتاجية الفرد وفى نفس الوقت يرفع من روحه المعنوية . وإذا تحقق ذلك فإننا نطلق على هذه الحالة «الاشراف الفعال» .

ويمكن توضيح العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية بالرسم البياني كالاتى :



وكما سبق أن ذكرنا حيث أن الفرد وحده هو الذى يذتج فإنه من واجبات وأسس الاشراف الفعال أن يولى اهتماماً أكبر للفرد ثم للعمل . بمعنى أنه إذا تمكن المشرف من حفز الافراد نحو العمل وكسب رغبتهم فى التعاون كما تمكن من رفع روحهم المعنوية وهياً لهم جميع ظروف العمل المناسبة ، فإن زيادة الانتاجية تصبح سهلة التحقيق . وإذا اهتم المشرف بالعمل فقط وأهمل الفرد فإنه ربما ينجح فى الفترة القصيرة فى الحصول على إنتاجية أكبر ولكن فى الفترة الطويلة لابد أن تتدهور إنتاجية الافراد .

ثانيا : التوجيه

تعريف :

التوجيه وظيفة إدارية تنفيذية تنطوي على إرشاد المرؤسين والاشراف عليهم، وتعنى وظيفة التوجيه العمل على إيجاز المهام الموكولة إلى الآخرين . ومن الممكن أن نضع الخطط وأن نقيم التنظيمات ، وأن نملا المراكز بالافراد ، ولكن لن يمكن إنجاز أى عمل إلا بعد تعليم الافراد ما هو مطلوب منهم . ويمكن مقارنة الفرق بين الوظائف الإدارية الأخرى وبين وظيفة التوجيه بالفرق بين الجلوس أمام عجلة القيادة فى سيارة ومحركها ساكن وبين إدارة السيارة للسير بها .

وقد أدى عدم الاهتمام بالطريقة التى يجب اتباعها للسير بالأعمال إلى اتباع الكثير من الوسائل غير السليمة والمبنيّة على معلومات ناقصة وعلى التجربة والخطأ . ومن التعريف السابق يمكن أن نرى أن مهمة المدير تنطوى على مسئولية تعليمية بالنسبة لمن يعملون معه . فيجب عليه أن يشرح لهم طريقة تنفيذ الأوامر التى يصدرها لهم ، كما يصحح لهم ما قد يقعون فيه من أخطاء . وعليه أن يوزع الاختصاصات بين الافراد ، ويوجههم نحو العمل الجماعى والتعاون فى سبيل تحقيق الاهداف العامة .

العلاقة بين التوجيه وتفويض السلطة :

السلطة هى الحق فى إصدار الأوامر إلى المرؤسين بفرض القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين . وهى من الأساسيات التى تقوم عليها الإدارة . وعندما يقوم المدير بتوزيع الأعمال فإنه فى نفس الوقت الذى يحدد فيه واجبات الافراد يقوم بتفويض السلطة اليهم لتنفيذ هذه الأعمال . ولكى يكون تفويض السلطة

على أساس سليم ولكنى تكون حدود السلطة المفوضة إلى شخص معين واضحة ، فإنه يجب أن تكون المهام الموكلة إليه واضحة ومحددة .

وفي المستويات العليا من الإدارة يكون تفويض السلطة عاما ، أما في المستويات الأقل فإن تفويض السلطة يأخذ شكلا مفصلا ، أى يحدد فى أمر تفويض السلطة الحالات التى ينطبق عليها هذا التفويض . قد يكون مثلا من سلطة أحد أعضاء الإدارة العليا توقيع العقوبات على المرءوسين ، وعندما يفوض هذه السلطة المعينة إلى من يعملون تحت إدارته فإنه يحدد لهم أنواع العقاب التى يمكنهم توقيعها والحالات المعينة التى يوقعون العقاب فيها .

ولكن حيث أن السلطة وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها فإنها يجب أن تكون أداة فى يد كل مدير فى مركز إشرافى وتوجيهى على مجموعة من الأفراد . وهذا يدعونا إلى القول بأنه بجانب السلطة الصريحة التى يتمتع بها كل مدير هناك سلطة ضمنية تمكنه من مواجهة الظروف والمواقف غير المتوقعة . والاعتراف بهذه السلطة الضمنية يساعد على إدخال قدر من المرونة فى الإدارة بما يتفق مع تحقيق الأهداف الموضوعة .

وهناك نوع من المديرين لا يحاول تفويض أى سلطة إلى من يعملون معه ، ويرجع ذلك إلى عوامل نفسية . فمثل هؤلاء المديرين لا يثقون فى رؤسيتهم أو مساعديهم ، وهم يخافون إذا فوضوا بعض سلطاتهم إلى مساعديهم أن يسمى الأخيرون استعمال هذه السلطة أو يقعوا فى أخطاء قد تؤدى إلى فقد هؤلاء المديرين لمناصبهم . ومن عيوب عدم المرونة فى تفويض السلطة أن المدير لن يجد له مساعدا يستطيع أن يعتمد عليه إذا تخلف عن العمل . كما أن مثل هذا المدير عندما تعرف عنه هذه الميول والاتجاهات فلن يجد من يرغب فى أن يعمل معه

لأنه يحرم من يعملون معه من مزاولة المهام الإدارية واكتساب الخبرة . هذا بالإضافة إلى أن هذه السياسة تؤدي إلى شلل الأعمال وعدم الاستفادة من طاقات الأفراد .

وهناك من المديرين من ينظرون نظرة إيجابية نحو مهمة التوجيه وتفويض السلطة ولا يعلقون أهمية كبيرة على المحافظة على مراكزهم الشخصية عن طريق تركيز السلطة في أيديهم وحرمان مساعديهم من كل سلطة . هؤلاء المديرون يعطون الفرصة لمساعديهم لكي يتمكنوا من تنمية القدرات الإدارية لديهم ويشجعونهم على تحمل المسؤولية . وهذا يتطلب التعرف على مقدرة هؤلاء المساعدين حتى تعطى لهم السلطة بالقدر الذي يمكنهم استعماله وبحيث يمكن التدرج بهم في تحمل المزيد من الأعباء والمسؤولية . وتتطلب السياسة الإيجابية في التوجيه فتح الباب بين الرئيس والمرؤسين لتبادل المعلومات ووجهات النظر والاقتراحات ، كما تتطلب من المدير أو الرئيس الصبر وتقبل أخطاء مساعديه بصدر رحب وتصحيحها حتى يتم لهم الالمام التام بالمواقف المختلفة .

إن الاتجاه نحو تركيز السلطة في يد الرؤساء يجد ترحيباً وقبولاً لدى الأشخاص الذين يتهربون من المسؤولية والذين يرغبون في العمل حسب أوامر محددة لا يحيدون عنها . ومثل هؤلاء الأشخاص لا يرجى منهم أن يكونوا في يوم من الأيام في مراكز إدارية تنطوي على مسؤوليات كبيرة ، وحتى لو وضعتهم الظروف في مثل هذه المراكز فإنهم لن يكونوا مديرين أكفاء . أما سياسة اللامركزية في السلطة فتعمل على تنمية الأفراد في المناصب التي يحتلونها وتؤهلهم للقيام بأعمال أكبر وأكثر مسؤولية ، والمدير الذي يشجع اللامركزية في السلطة هو من نوع القادة الإيجابيين .

تفويض السلطة :

عند تفويض السلطة يجب أن نراعى المدى الذى تفوض اليه السلطة لكل فرد . ومن الطبيعى أن تفوض السلطة إلى الاشخاص الكفاء القادرين على استخدامها . ويجب تفويض السلطة بالقدر الذى يتناسب مع الزيادة فى الخبرة ، وهذا لا يتأتى إلا بإشراف المدير إشرافا دقيقا على مساعديه والتعرف على مدى ما وصل اليه كل منهم من خبرة . وهكذا سنجد أن المساعدين يحصلون على سلطات بدرجات مختلفة . وعلى المدير أن يتعرف على الاشخاص الذين يبدون استعدادا لتحمل أعباء أكبر فيعطيه سلطات أوسع وعلى الاشخاص الذين أساءوا استخدام السلطات المخولة لهم فيعمل على سحبها منهم .

اصدار الاوامر :

الأوامر هى الوسيلة التى يوجه بها المديرون الأفراد الذين يعملون معهم ، وهى الوسيلة التى تدار بها عجلة العمل . وعلينا أن نتعرف على معنى الأمر واستعمالاته والقيود المفروضة عليه الأمر هو أن يطلب رئيس من مرؤس القيام بعمل معين أو الامتناع عن العمل فى ظروف معينة . ومن هذا التعريف نلص العلاقة التى تربط بين الرئيس والمرؤس والتى تعطى الاول الحق فى إصدار الأمر إلى الثانى . هذه العلاقة فى اتجاه واحد ، أى من الرئيس إلى المرؤس ولا يمكن عكسها . كذلك لا يمكن أن تقوم هذه العلاقة بين رئيسين فى مستو واحد من حيث المركز والرتبة أو الدرجة ، كذلك يمكن القول بصفة عامة ان هذه العلاقة تربط بين رئيس ومرؤس فى نفس الإدارة ، ولا تكون موجودة بين رئيس ومرؤس فى ادارتين مختلفتين الا فى حالة السلطة الوظيفية .

يجب أن يتمشى الأمر مع أوجه النشاط التى يقوم بها المشروع ، أو بعبارة

أخرى يجب ألا يتعارض أى أمر مع تحقيق الأهداف الموضوعية للشروع .
كذلك من طبيعة الأمر أن يكون واجب الاتباع والتنفيذ من الشخص الذى أصدر
إليه ، والمدير الذى يكون له حق إصدار الأوامر ولكن لا تكون عنده سلطة
إجبار الأفراد على تنفيذها يفقد القدرة على إدارة العمل فى نطاق إدارته . فيجب
أن يعطى كل مدير سلطة توقيع عقوبات مختلفة لمواجهة أى مواقف ، مثل رفض
أحد الأفراد إطاعة الأمر أو إساءة فرد آخر تنفيذ الأمر .

طريقة إصدار الأمر :

قد يكون الأمر المصدر مكتوباً أو شفوياً ، وقد يصدر بطريقة رسمية أو غير
رسمية ، كما قد يكون الأمر فى صيغة عامة أو قد يكون محدداً . ويتوقف إصدار
الأمر كتابة أو شفوياً على مدى استدامة العلاقة بين الرئيس والمرءوس ومدى
الثقة المتبادلة بينهما والرغبة فى تسجيل وقائع معينة . فإذا كانت العلاقة
بين رئيس ومرءوس غير مستديمة وإذا كان هناك احتمال دائماً لتغير الأفراد
ونقلهم من عمل لآخر ومن إدارة لأخرى فإنه فى هذه الحالة يتعين إصدار
الأوامر كتابة . كذلك إذا كانت الثقة غير متوفرة فى العلاقة بين الرئيس
والمرءوس فإن هذه الحالة تتطلب أن تكون الأوامر مكتوبة . وحيث أن
المرءوس هو الذى ينفذ وهو الذى يتحمل المسؤولية فإن من صالحه أن تكون
الأوامر المصدرة إليه مكتوبة حتى يغطى موقفه فى حالة اكتشاف أى خطأ فى
الأمر المصدر . وتساعد الأوامر المكتوبة على تحديد السلطة والمسئولية ،
فيمكن عن طريقها الحكم عما إذا كان أحد الأفراد قد تعدى حدود سلطته فى
تنفيذ أمر معين .

تساعد الأوامر المكتوبة أيضا على عدم تضارب الأوامر أو تكرارها . فالأمر الصادر كتابة يحتم على الرئيس الذي يصدره أن يكون حريصا وألا يتعدى حدود سلطته وألا يعتدى على اختصاصات الآخرين . وإذا فرض وحدث أى تضارب فى الأوامر فإنه يكون من السهل إصلاحه أو تداركه إذا كانت الأوامر مكتوبة . وتساعد الأوامر المكتوبة على نقل المعلومات والبيانات الخاصة ببعض الأوامر التى تحتاج إلى شرح وتوضيح لطريقة تنفيذها والحدود التى تنصب عليها . والأوامر المكتوبة بطبيعتها أوامر رسمية ، أما الأوامر الشفهية فإنها لا تتقيد بشكل معين .

وقد يكون الأمر عاما أو محدداً . وفى حالة المديرين الذين لا يرحبون بتفويض بعض سلطاتهم إلى مساعديهم نجدهم يفضلون استخدام الأوامر المحددة ، إذ فى ذلك من وجهة نظرهم ضمان لتنفيذ الأوامر بالشكل الذى يرغبون فيه . فالأوامر المحددة بالنسبة لهم هى وسيلة للتوجيه والإشراف . ويعتمد استخدام الأوامر المحددة على مدى قدرة الرئيس على التنبؤ بالظروف المحيطة بالعمل وبالاحتياجات المطلوبة لتنفيذه بحيث يمكنه أن يحدد لرؤسياه بالتفصيل كل مايجب عليهم عمله . أما الأوامر العامة فتستخدم حيث يكون من الصعب التعرف على الظروف التى ستؤثر على طريقة القيام بعمل معين . وإذا كان تنفيذ الأمر سيتم فى مكان غير المكان الذى صدر منه فإنه فى هذه الحالة يجب أن يكون الأمر عاما حتى تتوفر لدى منفذ الأمر المرونة المطلوبة للتكيف حسب الظروف المحيطة به .

وهناك من الأشخاص من لا يرحب بالأوامر المحددة ويظهر استياءه من حرمانه من استعمال حكمه الشخصى وتقديره فى تنفيذ الأوامر ، ويكون مستعداً

لتحمل أى مسئوليات تنطوى على عدم القدرة على تنفيذ الأوامر على الوجه المطلوب ، بينما هناك أشخاص لا يرغبون فى العمل إلا فى ظل أوامر محددة ومفصلة وتحت إشراف مستمر . والمدير الكفاء هو الذى يصدر أوامره بالطريقة التى تلائم حالة الأفراد الذين يعملون معه .

توقيت الأوامر :

يصبح توقيت الأوامر هاما إذا كانت هناك خطة سبق وضعها بحيث تستلزم المحافظة على إصدار الأوامر المطلوبة لتنفيذ الخطة فى أوقات محددة ، حتى لا تنحرف الأوامر عن الخطة وحتى لا يقشل القائمون بالتنفيذ فى تحقيق الخطة الموضوعه .

الفصل الثاني عشر

الرقابة

الوظيفة الادارية الخامسة

تعريف :

الرقابة أو المراقبة هي وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرءوسين بغرض التأكد من أن الاهداف الموضوعية والخطط المرسومة قد حقت ونفذت . وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها رئيس لمجموعة من الافراد للتأكد من أن ما أنجز فعلا من أعمال يتفق مع ما كان مطلوباً القيام به . ووظيفة الرقابة بجانب كونها مراجعة على أن كل شيء قد تم بما يتفق مع الخطة الموضوعية والتعليمات المصدرة والمبادئ المتفق عليها فإنها أيضا تعمل على اظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى يمكن اصلاحها ومنع تكرارها . وعلى ذلك فالرقابة تتضمن وجود أهداف وخطط ، والمدير الذي لم يقم بأي تخطيط لا يستطيع أن يقوم بأي رقابة ، إذ لن تكون هناك وسيلة يستطيع بها هذا المدير أن يتأكد من أن مساعديه ومرءوسيه قد قاموا بانجاز أعمالهم بالشكل المرغوب فيه . ومن الطبيعي أن الرقابة تكون فعالية إذا كانت الخطط الموضوعية واضحة ومتكاملة ولمدد طويلة .

والرقابة لا تنصب على الماضي ، بمعنى أن المدير لا يمكنه أن يراقب الماضي . وبينما في استطاعته دراسة الافعال التي تمت في الماضي دراسة دقيقة لكي يرى أين

وكيف انخرفت هذه الأفعال عن الخطط، إلا أن غرضه من ذلك هو إثبات ما حدث ولماذا حدث، ثم على فرض أن التاريخ يعيد نفسه فإنه يتخذ من الخطوات ما يراه كفيلاً بعدم تكرار الأخطاء السابقة عند وضع الخطط لفترات مستقبلية. وعلى ذلك فإن الرقابة كالتخطيط تنصب على المستقبل، وأحسن أنواع الرقابة الإدارية هو ذلك الذي يكشف احتمالات الانحرافات عن الخطط الموضوعة ويعمل على تحاشي الوقوع فيها، وتأتي في المرتبة الثانية أنواع الرقابة التي تساعد على اكتشاف الانحرافات عند وقوعها.

وكما أن الملاح يستعمل البوصلة دائماً للتأكد من خط السير الذي يتجه فيه بالمقارنة بما سبق أن خطته، كذلك المدير يجب أن يأخذ قراراته باستمرار للتأكد من أن المشروع أو الإدارة التي يرأسها تسير في الطريق الصحيح بحيث إذا انخرفت فإنه يكشف ذلك ويعمل من الخطط حتى يعود المشروع أو الإدارة إلى الطريق المطلوب. إن وظيفة الرقابة هي العمل على تحقيق ما هو مطلوب.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات، وليست وظيفة مقصورة على الإدارة العليا فقط كما يظن البعض، بل هي مطلوبة في كل مستوى، وإن كانت تختلف من مستوى إلى مستوى آخر حسب السلطة المخولة للمديرين في المستويات المختلفة.

شروط وجود نظام جيد للرقابة :

١ - يجب أن تعكس النظم الموضوعة طبيعة واختصاصات أوجه النشاط القائم بها المشروع أو الإدارة أو القسم، فالنظام الذي يناسب مشروعاً كبيراً لا يناسب

مشروعاً صغيراً ، والنظام الذى يناسب ادارة الحسابات مثلاً لا يناسب ادارة المشتريات ، والنظام الذى يستخدمه نائب رئيس مجلس ادارة لشئون الانتاج مثلاً لا يصلح أن يستخدمه رئيس العمال . فهناك الميزانيات ونقط التعادل Break-Even Points والتكاليف المعيارية Standard Costs والازمنة المعيارية والنسب المالية المختلفة . والمدير الكفء هو الذى يختار من هذه الوسائل ما يتناسب مع الغرض المطلوب ويتفق أكثر من غيره مع طبيعة العملية أو العمل المراد مراقبته .

٢ - يجب أن تظهر نظم الرقابة أى انحرافات فى الحال . وحيث أنه لا يمكن للمدير أن يقوم بعمل أى شىء خاص بعمليات تمت فى الماضى ، وحتى فى الحاضر لا يمكن أن يقوم بعمل شىء الا فى حدود ضيقة ، فإن النظم الجيدة للرقابة هي تلك التى تظهر الانحرافات عن الخطط الموضوعة بسرعة . النظام المثالى للرقابة هو الذى يكشف الانحرافات قبل أن تقع فعلاً . وعلى أقل تقدير يجب أن تزود نظم الرقابة المدير بالبيانات الكافية بأسرع وقت ممكن حتى يتخذ قراراً بشأن إيقاف أى حالات خطأ ويحول دون استمرارها .

٣ - يجب أن تكون نظم الرقابة الموضوعة مرنة بحيث تظل صالحة للاستعمال حتى لو تغيرت الخطط أو ظهرت ظروف غير متوقعة . ويمكن توضيح هذه المرونة بمثال عن مشروع يضع ميزانية عن المصروفات المتوقعة على أساس حجم المبيعات المحتمل خلال فترة معينة ، وتعطى هذه الميزانية الحق للمدير فى أن يقوم بشراء المواد وتشغيل العمال اللازمين لمقابلة هذه المبيعات . فلنفرض أن حجم المبيعات المتوقع لم يتحقق إما بالزيادة أو بالنقص فيجب أن تكون هناك مرونة فى الميزانية لمقابلة هذه الحالات . مثال آخر حالة مدير انتاج يضع خطة لجدولة الانتاج بحيث

يكون مستعدا لمواجهة احتمالات تعطل احدى الماكينات أو مرض أحد العمال .
يجب أن يكون النظام الموضوع للرقابة مرنا بحيث يعمل على مواجهة أى احتمالات
فجائية . وتعنى المرونة فى نظام المراقبة أن تكون هناك أكثر من خطة موضوعة
لمقابلة الاحتمالات المختلفة .

٤ - يجب أن تكون نظم الرقابة الموضوعه اقتصادية ، بمعنى أنه يجب أن
تبرر هذه النظم التكاليف المنصرفة عليها . وليس من السهل الحكم على النظام
الموضوع من هذه الناحية إذ من الصعب تحديد تكاليف النظام ، وكذلك فإن
النتائج المتحصل عليها منه تختلف من مشكلة الى أخرى وتتوقف أيضا على حجم
المشروع . على أنه يمكن جعل نظم الرقابة اقتصادية إذا اخترنا للرقابة العوامل
الهامة فقط التى تفى بالغرض . وفى المشروعات الكبيرة ، حيث تكون المشكلات
التي تواجهها الادارة كبيرة أيضا ، وحيث تكون الخطط الموضوعه شاملة لعمليات
واسعة النطاق ، وكذلك اذا كانت هناك صعوبة فى ايجاد تنسيق فعال بين الخطط
الموضوعه ، واذا كانت الوسائل المستخدمة فى الاتصال ونقل المعلومات غير
مرضية فإن هذه الحالة تستدعى وضع نظم رقابة ذات تكاليف عالية .

٥ - يجب أن تكون النظم سهلة الفهم بالنسبة للمديرين الذين سيقومون
بتطبيقها . وهناك من النظم ما يصعب فهمها فعلا ، خصوصا تلك التى تعتمد على
المعادلات الرياضية وخرائط نقط التعادل والتحليلات الاحصائية . ومن الطبيعى
أن النظام الذى لا يمكن فهمه بواسطة من يطبقونه يعتبر نظاما غير فعال ويجب
البحث عن نظام آخر أكثر بساطة ومناسبة للقائمين باستخدامه . وعلى ذلك
يجب وضع نظم مختلفة للرقابة لتتفق مع المستويات الادارية المختلفة .

٦ - يجب أن تؤدي نظم الرقابة الى تصحيح الانحرافات . فالنظام الذى

يكشف الفشل أو الانحرافات ليس له قيمة عملية حقيقية إلا إذا أوضح في نفس الوقت الطريق لتصحيح هذا الفشل أو الانحراف. فالنظام الجيد هو الذي يكشف عن الانحرافات والمسئول عنها وكذلك ما يجب عمله بصدد هذا.

خطوات عملية الرقابة:

تشتمل كل عملية رقابة على ثلاث خطوات أساسية وضرورية وهي:

- ١ - وضع معايير أو معدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة.
- ٢ - تقييم ومراجعة الأعمال التي تمت والنتائج التي أمكن التوصل إليها.
- ٣ - تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم فعلا وما كان يجب أن يتم.

وسنتناول كلا من هذه الخطوات بالشرح فيما يلي:

أولا - وضع المعايير أو المعدلات:

تبنى الخطط على أساس تحقيق أهداف عامة رئيسية وأهداف فرعية موزعة على الإدارات والأقسام خاصة مثلا بكمية الإنتاج أو تكاليف الإنتاج أو جودة الإنتاج أو حجم المبيعات. ويجب أن يصاحب كل هدف معدلات أو معايير قد تأخذ شكل أزمنة معيارية للأداء أو جداول للإنتاج أو حصص للمبيعات. أي أنه يجب أن تكون هناك أهداف تصوب إليها الجهود، ونقطة نهاية توجه الطاقات وكل الإمكانيات المتوفرة للوصول إليها. ولهذا يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، كما يجب تحديد سلطة ومسئولية كل فرد وكل قسم وكل إدارة حتى يمكن إجراء الرقابة على الأعمال المختلفة. ويجب ملاحظة أن الفرد لا يمكن أن يكون مسئولاً عن الأعمال التي ليس في قدرته التحكم فيها وإنما

يسأل فقط عن الأعمال التي تحت سيطرته وله السلطة على اتخاذ قرارات فيها .

وتوضع المعدلات والمعايير بغرض اتخاذها كأساس تقاس بالنسبة له النتائج الفعلية . وهذه المعدلات والمعايير ماهي إلا تعبير عن الأهداف المثبتة في الخطة . وقد تكون هذه الأهداف خاصة بالمشروع أو بإدارة أو بقسم في المشروع . فإذا أردنا مثلاً إجراء الرقابة على أحد الأقسام في محل تجزئة كبير كشيكوريل أو عمر أفندي فإنه يجب أن نضع معدلات ومعايير للعمل والأداء في هذا القسم حتى نستطيع أن نراقب على أساسها . وهنا لا يكفي أن نأخذ إجمالى المبيعات كأساس فقط بل يجب أن تكون هناك أسس أخرى تعكس حقيقة كفاية العمل داخل القسم . فيجب أن نأخذ في الاعتبار أيضاً كمية البضاعة المردودة ، وهي ليست مجرد عملية طرح من جملة المبيعات لأن هذه المردودات تنطوي على زيادة في المصاريف تكبدها القسم ، بالإضافة إلى عدم الرضا الذي قد تسببه للعميل . ومن هنا يجب أن نأخذ أيضاً رضا العملاء كأساس للرقابة ، كذلك المخزون السلعي وكميته ، ونوع البضاعة المباعة ، وليس فقط كميتها .

وفي العمليات البسيطة تكون الرقابة سهلة ويمكن أداؤها عن طريق ملاحظة المدير للذين معه . ولكن كلما تعقدت العمليات فإن الرقابة عن طريق الملاحظة تصبح غير عملية ، ويتحتم في هذه الحالة البحث عن طرق أخرى أكثر فعالية . ويجب على المدير في هذه الحالة أن يتخير نقطا للرقابة يولي إليها اهتماما خاصا على افتراض ان هذه النقط اذا هو دأوم على مراقبتها فإنه يكون هناك تأكيد من وجهة نظره أن كل العمليات تسير حسب الخطة أو الخطط الموضوعة . وإذا

نجاح المدير في اختيار هذه النقط التي يركز عليها مراقبته فإن ذلك يمكنه من توسيع دائرة قدرته الادارية ، لأنه لن يكون غارقاً في تفاصيل تأخذ الكثير من وقته .

اختيار نقط الرقابة Control Points :

هناك الكثير من المعدلات والمعايير التي يمكن اختيارها لأغراض الرقابة وذلك نتيجة اختلاف طبيعة العمل من مشروع الى آخر ، بل من إدارة إلى أخرى في المشروع الواحد . فيمكن مثلاً قياس الانتاج عن طريق معدل الانتاج في الدقيقة أو في الساعة أو في اليوم أو في الوردية أو في الشهر أو في السنة . ويمكن وضع معدلات للتكاليف عن طريق العناصر التي تتكون منها أو على شكل معدل تكلفة للوحدة أو معدل تكلفة لكميات متغيرة من الإنتاج . ويمكن قياس الدخل من عمليات المشروع عن طريق الأرباح قبل وبعد الضرائب ، أو الأرباح كنسبة من المبيعات ، أو العائد على الاستثمار ، أو معدل دوران رأس المال . ويمكن الحكم على مدى قوة المركز المالي للمشروع عن طريق مستويات المخزون الساعي والنقدية المتوفرة ورأس المال العامل وانسيابية الاستهلاك وغير ذلك من النسب المتعددة المستخدمة في تحليل قوائم الميزانية مثل نسبة الأصول الجارية إلى الخصوم الجارية أو رأس المال المملوك إلى رأس المال المقترض أو الأصول العالية السيولة إلى الخصوم القصيرة الاجل .

يتوقف نجاح المدير أو فشله في تحقيق رقابة فعالة على نجاحه في اختيار النقط الاستراتيجية للرقابة وعلى سرعته ودقته في مقارنة النتائج التي تحققت بالنتائج المتوقعة . ويجب أن يسأل نفسه أسئلة كثيرة مثل : ما هي النواحي التي تعكس

أحسن من غيرها الأهداف المطلوبة ؟ وما هي أحسن الوسائل التي تسير إلى أن الأهداف لم تتحقق ؟ وما هي الطرق التي يمكن بها قياس الانحرافات غير العادية ؟ وما هي الوسائل التي يمكن أن تظهر المسئول عن أى فشل يحدث ؟ وما هي المعدلات التي يمكن استخدامها والنقط التي يركز عليها لتكون تكاليف الرقابة في أقل الحدود الممكنة مع عدم التضحية بفعالية الرقابة ؟

ولكي نوضح أهمية اختيار النقط الاستراتيجية للرقابة نضرب مثلاً بالرقابة على الجودة بالنسبة لسلسلة معقدة كالسيارات فهي تتكون من أجزاء عديدة وكل جزء فيها يحتاج إلى رقابة . إنه لا يمكن أخذ سيارة كاملة الصنع في نهاية خط التجميع واختبارها والتأكد عن طريق ذلك بأنها وصلت إلى الجودة المطلوبة . فقد تكون بها عيوب لن تكتشف إلا بعد استعمالها بمدة كافية . لهذا يجب إجراء الرقابة على أجزاء السيارة أثناء تجميعها ، بالإضافة إلى الرقابة على السيارة بعد التجميع . ولكن هل يجرى اختبار كل جزء في السيارة ؟ وهل يجرى اختبار الأجزاء المختلفة بنفس الدقة وبطريقة واحدة ؟

يجب تحديد النقط التي تكون موضع رقابة ، ويجب عند اختبار هذه النقط أن تعمل على تسهيل عملية الرقابة ولا تعرقل الانتاج . يجب إجراء الرقابة عند النقط التي تساعد على كشف الانحرافات في الوقت المناسب وقبل أن يصبح من الصعب اكتشافها أو اصلاحها . كما يجب اختيار نقط الرقابة التي تساعد على تخفيض التكاليف أو الخسائر . فإذا اقتصرنا على اختبار السيارة مثلاً بعد الانتهاء من تجميعها فإن اكتشاف أى خطأ فيها سيؤدي إلى خسائر كبيرة وتكاليف عالية تتكبدها في البحث عن مكان الخطأ واصلاحه . وبعد اختيار نقط الرقابة فإنه عند بعض هذه النقط قد نجرى الرقابة عن طريق العينة ، بينما عند نقط أخرى قد نقوم بالرقابة على أساس الفحص أو التفتيش . ١٠٠٪ ، أى على كل وحدة .

وعند كل نقطة رقابة تحدد المعايير أو المعدلات التي ستقارن بها الأعمال التي تمت . وتأخذ هذه المعايير أو المعدلات أشكالا متعددة . فقد تكون على شكل كمى أو نقدى أو زمنى أو كیفى . من الأمثلة على المعدلات الكمية تحديد حجم الانتاج أو حجم المبيعات المتوقع أو حجم العمالة لفترة مستقبلية . ومن الأمثلة على المعدلات النقدية تلك التي تنطوى على تكاليف مثل تحديد معدلات الانفاق على المواد الأولية أو الإعلان . ومن الأمثلة على المعدلات الزمنية وضع جدول زمنى لانتهاى من عمليات معينة . أما المعايير الكيفية فهي أصعب المعايير فى التحديد والقياس ، مثال ذلك محاولة وضع معيار للعلاقات العامة الجيدة التي يعمل المشروع على الوصول اليها نظراً لأنه لا يمكن ترجمة مثل هذه المعايير إلى أرقام كمية .

ثانياً - تقييم ومراجعة الأعمال التي تمت والنتائج التي أمكن التوصل إليها :

هذه هي الخطوة الثانية فى عملية الرقابة وهي مراجعة الأعمال التي تمت ومقارنتها بالمعايير والمعدلات التي سبق وضعها لهذه الأعمال . وهنا نواجه أسئلة وهي متى تم هذه المراجعة ؟ ومن يقوم بها ؟ وكيف يتم وضع تقرير عنها لرفعه الى الجهة المختصة التي ستتخذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء إن وجدت ؟

وقد تم المراجعة بالنسبة لنواح معينة من النشاط قبل البدء فى تنفيذها . فقد يصر المراقب المالى مثلاً على بحث ملف كل عميل قبل السماح له بالشراء على الحساب وذلك لكي يتأكد بنفسه من أن الأسس الموضوعية الخاصة بمنح الائتمان قد روعيت . وفى كثير من المشروعات لايجرى أى تعديل فى الأسعار إلا بعد موافقة المدير العام . وقد توضع قيود على المصروفات التي تتعدى الميزانية الموضوعة ولا تعتمد إلا بعد موافقة مدير مسئول . كذلك قد لا يتم نقل أو ترقية الأفراد الذين تزيد مرتباتهم السنوية عن حد معين إلا بموافقة مدير مسئول .

ويمكن القول إن هذا النوع من الرقابة يؤدي إلى تعقيد الأعمال والبطء في التنفيذ ، كما قد يعكس عدم ثقة الرؤساء في قدرة مساعديهم على تحمل المسؤولية . وقد ينطوي هذا الاتجاه في مركزية الرقابة على عدم قدرة الرؤساء على تحديد المعايير والمعدلات المطلوبة تحديداً واضحاً مما يدفعهم إلى التأكد بأنفسهم من صحة القيام بالأعمال خطوة بخطوة . وقد يكون هذا الإجراء له ما يبرره بالنسبة للمشاكل الجديدة أو المشاكل ذات الأهمية الخاصة التي تستدعي ضرورة الاتصال المستمر والرقابة المباشرة من جانب الرؤساء . ولكن بالنسبة للمشاكل المتكررة أو الأقل أهمية فإن اللجوء إلى الرقابة المباشرة والمستمرة يدل على عدم وجود تخطيط فعال وعدم وجود ثقة في المساعدين .

وعلى ذلك نقول إن معظم الأعمال التي تتم داخل المشروع يجب أن تسير دون انتظار للتعزيز والموافقة والاعتماد من جانب كبار الإداريين . ويجب أن تقتصر الرقابة هنا على تقييم الأعمال الجارية التي تمت حتى يكون هذا التقييم والحكم على النتائج أساساً لتنظيم الأعمال في الفترات المستقبلية . من ناحية أخرى فإنه يمكن تبسيط عملية التقييم للأعمال التي تتم عن طريق التركيز على النتائج بغير المتوقعة أو غير العادية . بعبارة أخرى طالما أن العمليات تتم طبقاً للخطط وفي حدود التوقعات التي تنبأنا بها فإنه ليس هناك حاجة إلى اتخاذ أي إجراء ، أما بالنسبة للحالات الاستثنائية مثل انخفاض الإنتاج عن المعدلات الموضوعة أو زيادة المصاريف عن المستويات المحددة أو تأخر وصول المواد الأولية عن الجداول الزمنية الخاصة بالتسليم أو غير ذلك من المشاكل فإنها تحتاج إلى اهتمام خاص . وفي هذه الحالة من الرقابة نقول إننا نطبق مبدأ الاستثناء The Principle of Exception .

ويمكن تبسيط عملية التقييم ومقارنة النتائج بالمعدلات والمعايير الموضوعة

عن طريق استخدام طريقة العينة Sampling في اختيار النتائج التي تجرى تقييمها والحكم عليها . وفي هذه الحالة نأخذ مثلا جزءا من الانتاج عند نقطة الرقابة لمراجعته ثم نفترض أن هذا الجزء يمثل جميع الكميات المنتجة .

ويمكن تشبيه الرقابة عن طريق العينة وعن طريق تطبيق مبدأ الاستثناء بحالة مدير فندق كبير يضع نظاما للرقابة على جودة الطعام المقدم لزلاء الفندق، فإما إنه يراجع هذه الجودة في فترات يختارها بطريقة عشوائية وفي هذه الحالة يكون قد طبق طريقة العينات في الحصول على بيانات يعتمد عليها في عملية الرقابة ، وإما أن يقوم بعملية المراجعة والتقييم كلها وجد هناك أخطاء أو كلما وردت إليه شكوى من أحد الزلاء وفي هذه الحالة يكون قد طبق مبدأ الاستثناء .

ومن الواضح أن تطبيق طريقة العينة أو مبدأ الاستثناء يقلل من عدد المرات التي يقوم بها المدير المسئول لإجراء الرقابة وأخذ الملاحظات التي يحتاج إليها في تقييم الأعمال والحكم عليها . وبهذا يمكن التقليل الى أدنى حد ممكن من الوقت المنصرف في قياس النتائج عند النقط الاستراتيجية للرقابة بتطبيق طريقة العينة ، كما يمكن التقليل الى أدنى حد ممكن من الوقت المنصرف في مراجعته واستقصاء النتائج التي ظهرت في حالات معينة عن طريق تطبيق مبدأ الاستثناء .

وقد يطلب المدير المسئول تقارير عن الحالات الاستثنائية موضحا بها بيانات واحصائيات عن بعض أوجه النشاط، كما قد يحتاج الامر الى أن يباشر بنفسه ملاحظته بعض العمليات . ونوضح فيما يلي الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، ثم الرقابة عن طريق التقارير .

١ - الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية :

يجب أن تلعب الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية دوراً مستمراً في مراجعة النتائج ، إذ يمكن بواسطتها الحصول على كثير من المعلومات التي تعتبر بمثابة تقارير شفوية . كما تعطى للقائم بالرقابة فرصة التعرف على الانعكاسات التي يبدىها الافراد والحصول على إجابات عن كثير من الأسئلة قد لا تتوفر في التقارير المكتوبة . وتوضح أهمية الملاحظة الشخصية بصفة خاصة في حالة تقييم الامور غير الملبوسة كسلوك رجال البيع مع العملاء .

ففي المحلات الكبيرة ذات الاقسام قد يقوم المدير العام بالتجول لفترات محدودة يومياً بين الاقسام ليلاحظ بنفسه طريقة عرض السلع ومدى إقبال العملاء على الاقسام والسلع المختلفة وسلوك رجال البيع . ولا شك إن هذه الجولة اليومية ستمكن المدير من أخذ صورة عن سير العمل داخل المشروع ، كما تؤدي إلى تقوية العلاقات الإنسانية بينه وبين الافراد نتيجة اتصاله الشخصي بهم في جميع المستويات مما يرفع من روحهم المعنوية .

من ناحية أخرى فإن من عيوب الملاحظة الشخصية احتياجها الى وقت ينفق فيها قد لا يكون في استطاعة المدير العام أو المديرين في المستويات العليا الاستغناء عنه . ولهذا فإن الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية تلائم المشرفين في المستويات الوسطى أو الأخيرة من التنظيم . وإذا أراد المديرون في المستويات العليا استخدامها فيجب أن يتم ذلك على أساس العينة أو بالنسبة لبعض الانواع من الاعمال التي تتطلب ذلك .

٢ - الرقابة عن طريق التقارير :

تزداد فعالية هذه التقارير إذا قدمت بسرعة تساعد على كشف وجود الأخطاء في الوقت المناسب ، إذ كلما كان اكتشاف الأوضاع غير المرغوب فيها سريعا كلما كان اتخاذ القرار اللازم لتصحيحها مؤديا إلى وفورات أكبر ونتائج أحسن . كما تساعد السرعة في تقديم التقارير على تشخيص المشاكل فور حدوثها بما يسهل دراستها وتجميع البيانات عنها . فإذا ارتفعت نسبة التالف مثلا في عملية معينة عن الحدود المسموح بها فإن السرعة في تقديم تقرير بذلك تساعد على تصحيح الوضع في الوقت المناسب وقبل تراكم الخسائر نتيجة استمرار الحالة غير المرغوب فيها . وإذا كان هناك رقابة على مصاريف التسليم وزادت في شهر معين زيادة ملحوظة ولكن لم يقدم تقرير عن الحالة إلا في أواخر الشهر التالي فإن هذا البطء في رفع التقرير إلى الجهة المختصة أن يساعد على تحديد المشكلة وتجميع البيانات الدقيقة عنها .

وقد ينطوى الإسراع في كتابة التقارير على تضحية ببعض الدقة نتيجة عدم توفر الوقت الكافي لتقصي الحقائق عن جميع جوانب المشكلة أو مراجعة الإحصائيات والبيانات من أكثر من مصدر للتحقق من دقتها . ويمكن تبرير التغاضي عن احتمال عدم الدقة على ضوء الفائدة التي نحصل عليها من السرعة في بحث المشكلة المعنية ، على أن يجرى بعد ذلك بحث شامل أكثر دقة وتفصيلا يكون مكملًا للتقرير الأولي الذي قدم بسرعة .

أما من ناحية محتويات التقرير فقد يتبادر إلى الذهن أنه كلما كان التقرير مشحونا بالبيانات كلما كان أكثر فائدة لأغراض الرقابة . ولكن ليس هذا بالضرورة صحيحا ، إذ يجب أن يهتم التقرير بالنقط الاستراتيجية للرقابة ، على

أن يحوى مقارنة بين ما أنجز فعلا وما كان يجب أن ينجز على أساس المعايير والمعدلات الموضوعية . كما يكون التقرير أكثر فائدة إذا حوى تفسيراً لآلية الانحرافات توجد ، واقتراحات بشأن الخطوات التى يجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات . هذا ويمكن حذف هذه الاقتراحات من التقرير إذا كانت تتطلب وقتاً إضافياً يؤدي إلى عدم الاسراع بتقديم التقرير ، أو إذا كانت التوصيات بشأن الاجراءات المطلوبة لتصحيح الانحرافات خارجة عن نطاق سلطة مقدم التقرير .

ثالثاً - اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتصحيح الأخطاء :

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات الرقابة لأنه بدون اتخاذ الاجراءات التصحيحية فلا يمكن القول بأننا قمنا بالرقابة . ويمكن اعتبار الخطوتين السابقتين ، وهما تحديد ووضع المعدلات والمعايير ثم مقارنة ما تم انجازه على أساس هذه المعدلات والمعايير ، بمثابة تمهيد للقيام بالإجراءات اللازمة لتصحيح أى أخطاء أو انحرافات تظهر نتيجة هاتين الخطوتين . وفى الغالب يترتب على هذه المقارنة بين المعدلات من جهة والنتائج التى تمت من جهة أخرى إظهار بعض النواحي التى لم تصل فيها النتائج إلى ما كان متوقفاً لها . وفى هذه الحالة يكون على المدير المسئول أن يتخذ الخطوات اللازمة إما لتصحيح الأعمال التى تمت ، أو اتخاذ ما يلزم لجعل الأعمال التى ستم فى المستقبل قريبة بدرجة أكبر من المعدلات المطلوبة ، أو أن يعمل فى الاتجاهين .

ويمكن القول عامةً إن الإجراء التصحيحي يتخذ أحد أو بعض الخطوات الآتية :

- ١ - تعديل ظروف العمل المحيطة .
- ٢ - مراجعة النظم المستخدمة في اختيار المساعدين وتدريبهم وطريقته توجيههم .
- ٣ - تعديل الخطط إذا لزم الأمر .
- ٤ - تحسين وسائل حفز الافراد .

١ - تعديل ظروف العمل المحيطة :

عندما تتحدد الاهداف وتوضع الخطط فانها تبنى على أساس افتراض ظروف عمل معينه . يجب أن تتوفر طوال تنفيذ الخطط وتؤدي الى تحقيق الاهداف . مثال ذلك المحافظة على تدفق الإنتاج وانتظام العملية الإنتاجية بتوفير المواد في الوقت المناسب وبالكمية الصحيحة والجودة المطلوبة ، وتوفير ظروف العمل الصحيحة داخل المصنع بالتحكم مثلاً في درجات الحرارة والرطوبة والضوضاء وغيرها ، وصيانه المصنع والمعدات حتى يمكن تلافي أى عطل أو حوادث قد تعرقل تدفق الإنتاج . مثال آخر العمل على تحقيق خطه خاصه بالمبيعات وما يتطلبه ذلك من قوة عاملة مدربه تدريباً كافياً ، وبرنامج للترويج والإعلان يصاحب الجهود الشخصية لرجال البيع ، وسلعه جيدة تقابل مطالب المستهلكين .

كل هذه الأسس والافتراضات التي بنيت عاها الخطط يجب المحافظة على توفيرها ومتابعة مطابقتها لما كان متوقعا عند وضع الخطط . ومن هنا قد يتطلب الأمر مراقبة هذه الجوانب المختلفة المؤثرة على تنفيذ الخطط وأدخال التعديلات عليها كإجراء لتصحيح أية انحرافات . فإذا حدث عطل في إحدى الماكينات مثلاً فيجب العمل على إصلاح العطل بأسرع وقت ممكن وإحلال الماكينة بأخرى إذا كان ذلك ممكناً أو تحميل ما كينة أخرى بالعمل الإضافي حتى يتم إصلاح

الماكينة المعطلة. وإذا كان الخطأ راجعاً إلى تغيير في درجات الحرارة أو الرطوبة مثلاً أو عدم التحكم في الأتربة والغبار داخل المصنع بالدرجة المطلوبة فإنه يجب العمل على تصحيح الوضع بما يكفل توفير الظروف الصحيحة للعملية الانتاجية .

٢ - مراجعة النظم المستخدمة في اختيار الساعدين وتدريبهم وطريقة

توجيههم :

قد يكون الاجراء الواجب القيام به لتصحيح وضع معين التأكد من أن الأعمال المنجزة قام بها أفراد تم اختيارهم وتدريبهم وتوجيههم بطريقة صحيحة. فقد يتضح أن الأفراد لم يراع في اختيارهم وضع الشخص الصحيح في المكان الصحيح . وقد يتضح أن الأخطاء كانت نتيجة عدم كفاية تدريب الأفراد على الأعمال الموكولة اليهم . وقد ترجع الأخطاء إلى عدم تفهم الأفراد للأوامر التي تلقونها من رؤسائهم .

لهذا قد يتطلب الأمر نقل بعض الافراد من أماكن إلى أماكن أخرى للقيام بأعمال تناسب مع مؤهلاتهم واستعدادهم . وقد يحتاج الأمر إلى إعادة تدريب الافراد لاستكمال إعدادهم للقيام بالعمل . كما قد يكون الإجراء المطلوب هو صياغة الاوامر بطريقة واضحة محددة واستمرار توجيه الافراد أثناء قيامهم بالعمل .

٣ - تعديل الخطط إذا لزم الأمر :

من الطبيعي أن تقابل الخطة ظروفاً قد يطرأ عليها تغيير ولا يمكن التحكم فيه مثل الاسعار التنافسية والمبيعات المتوقعة من الاسواق ومدى توفر المواد من مصادر معينة . فإذا تبين من متابعة النتائج على ضوء التغيرات التي قد تحدث

في هذه الظروف أن هناك أهدافا أصبح من غير الممكن تحقيقها فإنه يجب في هذه الحالة إدخال التعديلات على الخطط الموضوعة .

فإذا تابعنا الإنتاج مثلا على ضوء الجداول الموضوعة وتبين أن أسبابا وقعت أدت إلى تخلف الإنتاج عن الجداول، كأن حدث عطل في إحدى الماكينات أو عجز عن توريد المواد في الوقت المناسب، فإن هذا الأمر قد يتطلب تعديل الخطط الموضوعة للإنتاج . وإذا تبين أن أحد الأفراد عاجز عن أداء العمل المكلف به بالمعدل المحدد له ولم يكن من المرغوب فيه نقله إلى عمل آخر أو لم يكن هناك من يحل محله فإن الأمر يدعو إلى تعديل المعدل الموضوع له أو العمل المكلف به . وفي كل هذه الحالات التي تتطوى على إدخال تعديلات على الخطط الموضوعة يجب القيام بإيصال المعلومات الكافية عن هذه التعديلات إلى جميع الأفراد الذين سيتأثرون بها ، كما يجب إدخال تعديلات مقابلة لها في طرق الرقابة على الأعمال المطلوبة لتنفيذ الخطط المعدلة.

٤ - تحسين وسائل حفز الأفراد :

لا يمكن تحقيق الأهداف عن طريق وضع الخطط الجيدة فقط أو إدخال التعديلات عليها كلما احتاج الأمر ، أو عن طريق التوجيه السليم، أو وضع نظم محكمة للرقابة ، بل يجب أيضا أن يكون هناك اهتمام بالأفراد وحفز لهم لكي يبذلوا ما عندهم من جهد وطاقة في سبيل تحقيق هذه الأهداف . ولهذا يجب توفير الحوافز بأنواعها المختلفة مادية ومعنوية ، ومقابلة احتياجات الأفراد ورغباتهم الأولية والثانوية حتى نحصل منهم على أقصى درجة من التعاون والإنتاجية .

الميزانية كأداة للرقابة

وضع الميزانية يعنى وضع خطة لفترة مستقبلية على شكل رقمى ، وعلى ذلك فالميزانية عبارة عن تقديرات عن نتائج متوقعة . وقد تصاغ فى شكل نقدى مثل الميزانيات الخاصة بالمصروفات أو الإيرادات والاستثمارات، كما قد تكون فى شكل غير نقدى مثل الميزانيات الخاصة بساعات العمل أو بالمواد أو بحجم المبيعات وبوحدات الإنتاج .

الغرض من وضع الميزانية :

حيث أن الميزانية هى ترجمة للخطة ووضعها على شكل أرقام محددة فإن ذلك يمكن الإدارة من أن ترى بوضوح الخطة والأهداف المطلوب تحقيقها، ومن ثم تستطيع تفويض السلطة إلى الأفراد بغرض تنفيذ الخطة طالما أن الأعمال تسير فى حدود الميزانية الموضوعة . والميزانية بالإضافة إلى أنها وسيلة للرقابة فإنها أيضا تتطلب تخطيطا فى وضعها ، ولذلك فهى أيضا وسيلة للتخطيط . ولكى تؤدي الميزانيات الغرض منها كوسائل للتخطيط والرقابة فإنها يجب أن تبنى على أساس خطط واقعية وتوقعات عملية ، وليس على أساس أهداف مثالية . كما يجب أن تتميز الميزانية بالمرونة بحيث يمكن إدخال التعديلات عليها كلما تغيرت الخطط .

الاحترار المنطوى عليها وضع الميزانيات :

قد يحدث مغالاة فى وضع الميزانيات فتكون تفصيلية ودقيقة لدرجة تصبح معها الميزانية كثيرة التكاليف بل وتفقد معناها . وتكون النتيجة أن نسلب المدير الكثير من حريته وقدرته على الإدارة بكفاية وفعالية . ومن الأمثلة المعروفة

عن سوء استخدام الميزانيات أن تكاليف وضع الميزانيات التفصيلية قد يتعدى مقدار المصروفات المطلوب مراقبتها .

كما أن هناك خطر طغيان الأهداف الموضوعة في الميزانية على الأهداف العامة للمشروع . فقد يعتمد بعض مديري الإدارات أو الأقسام إلى التصرف بشكل يهدد تحقيق الأهداف العامة للمشروع ، وذلك اعتقاداً منهم بضرورة الالتزام بالعمل في حدود الميزانيات الموضوعة لهم .

ويجب أن يكون هناك تنسيق بين الميزانيات الفرعية حتى تتمشى مع الأهداف العامة . كما يجب أن تتوفر في كل ميزانية فرعية المرونة المطلوبة حتى لا تقف في سبيل تحقيق الأهداف العامة . يجب أن تعتبر الميزانية أداة للإدارة وليست بديلاً عن الإدارة .

ومن الأخطار التي ينطوى عليها نظم المراقبة بالميزانيات ميل هذه الميزانيات إلى إخفاء سوء الإدارة وعدم الكفاية . ويحدث ذلك عندما يتولد اتجاه نحو تكوين هذه الميزانيات من واقع الميزانيات السابقة بحيث مثلاً إذا كان هناك بند معين للصرف في فترة سابقة فإنه ينتقل تلقائياً إلى الفترات اللاحقة على افتراض أنه طالما وجد في ميزانية سابقة فهذا دليل على أنه معقول ويجب الاستمرار فيه . كذلك قد يعتمد الذين يتقدمون باقتراحاتهم حين وضع الميزانيات إلى المغالاة في مطالبهم حتى إذا خفضت من الإدارة العليا فإنها تنزل إلى المستويات التي يريدونها ، وهكذا تفقد الميزانيات الغرض منها كأداة للتخطيط والرقابة . وما لم تكن الميزانيات حين وضعها مصحوبة بفحص مستمر للمستويات وغيرها من الأسس التي تستخدم في تخطيط السياسات فسيكون هناك خطر اتخاذ الميزانيات كمظلة تخفي تحتها الإدارة التي لا تتوفر فيها الكفاية والقدرة .

ولعل أكبر خطر في الرقابة عن طريق الميزانيات هو عدم المرونة التي قد تتولد في النظام. فحتى ولو كانت الميزانيات مقتصرة على البنود التي تعد رئيسية فقط فإن مجرد تحويل التخطيط إلى أرقام يعطى هذه الأرقام صفة الثبات بحيث أنه قد يحتاج الأمر مثلاً إلى التوسع في بعض المصروفات ولكن تقف الميزانية حائلاً. ويظهر هذا العيب (عدم المرونة) بوضوح إذا كانت الميزانيات موضوعة لمدد طويلة مستقبلية.

الفصل الثالث عشر

المركزية واللامركزية

في المشروعات الكبيرة تقابل مستويات إدارية مختلفة تبدأ من أعلى برئيس مجلس الإدارة ثم تتدرج إلى أسفل مرة بنواب رئيس مجلس الإدارة ومديرى الإدارات وهكذا إلى أن نصل إلى خط الإشراف الأول . وهذا التدرج في المستويات أحد مظاهر اللامركزية ، ويعنى ببساطة تقسيم العمل الإدارى وتوزيع المهام المختلفة على المستويات الإدارية المتعددة . ف رئيس مجلس إدارة شركة لصناعة الملابس مثلا قد يقوم ببعض الأعمال الإدارية المتعلقة بالبيع ولكنه يفوض معظم المهام البيعية إلى نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون المبيعات . كما نجد نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون المبيعات يخصص نفسه برسم الخطط البيعية الخاصة بترويج المبيعات وسياسات الاسعار وميزانية المبيعات وغير ذلك من المسائل الرئيسية . ثم يفوض إلى مديرى المبيعات فى الأقسام والفروع الإشراف على عمال البيع وتخطيط المناطق البيعية وتحديد حصص المبيعات ومراجعة حسابات المصروفات البيعية .

وعلى ذلك فإن النقطة الأساسية فى مسألة اللامركزية هى تقرير رئيس مجلس الإدارة ما يحتفظ به لنفسه من مهام خاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وما يقوم بتوزيعه على المديرين فى المستويات المختلفة . أو بعبارة أخرى تتحدد

اللامركزية بكيفية توزيع المهام الادارية على المستويات المختلفة من رئيس مجلس الادارة حتى المشرفين على خط الاشراف الاول. ونسمع في كثير من الاحيان أن مشروعاً معيناً يتبع سياسة المركزية وأن مشروعاً آخر يتبع سياسة اللامركزية . ولكن في الحقيقة قد لا يخلو أى مشروع من السياستين .

ويجب النظر إلى كل عمل فى المشروع على حدة للتعرف على مدى امكانية تطبيق سياسة المركزية أو اللامركزية بما يحقق أهداف المشروع كوحدة بأعلى درجة من الكفاية والفعالية . وعلى ذلك تختلف درجة المركزية من ادارة الى أخرى فى المشروع الواحد . فادارة المبيعات مثلاً قد يتبع فيها نظام اللامركزية بدرجة كبيرة ، ولكن فى ادارة التمويل قد يتطلب الأمر أن يحتفظ المدير المالى لنفسه بسلطات كاملة فى مهام التخطيط والتنظيم والرقابة . بل إن درجة اللامركزية قد تختلف فى الإدارة الواحدة . ففي إدارة الانتاج مثلاً قد تتبع سياسة اللامركزية فى المستويات من نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الانتاج إلى ملاحظ المصنع ، ثم قد يحتفظ ملاحظ المصنع لنفسه بمعظم السلطات ويفوض القليل منها إلى رؤساء العمال .

وتتوقف المسألة بالنسبة لكل مدير على نظرته إلى الظروف المحيطة به . وليس هناك مدير يستطيع أن يتبع سياسة مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة . فإلى متى يتخل أحد المديرين نهائياً عن مهام منصبه فإنه لا بد أن يقوم ببعض التخطيط ، حتى لو كان هذا التخطيط عبارة عن تحديد مهام وأهداف معينة لمساعديه ، ثم عليه بعد ذلك أن يطلع على التقارير التى سيرفعها إليه مساعدوه ليقرر ما إذا كان العمل يسير سيراً طبيعياً . ناحية أخرى ليس من الممكن عملياً أن يقوم المدير باتخاذ

جميع القرارات بنفسه ، ويتدخل في كل التفاصيل ، ويراقب كل أوجه العمل في إدارته .

ولذلك أصبحت اللامركزية من الموضوعات التي تناقش باستمرار ، لأن الضرورة تدفع المديرين إلى البحث عن الوسائل التي تخفف عن كاهلهم بعض الأعباء . فضلا عن ذلك فإن اللامركزية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين الأفراد والإسراع في إنجاز الأعمال . وتزداد الحاجة إلى اللامركزية بصفة خاصة في حالة المشروعات التي تمر في مرحلة من التوسع والنمو حيث لا يصبح في مقدرة المديرين إعطاء الاهتمام اللازم لجميع المهام الإدارية التي كانوا يقومون بها بأنفسهم قبل مرحلة التوسع ، مما يدفعهم إلى ادخال درجات من اللامركزية ليتمكنوا من مقابلة مطالب العمل وزيادة الأعباء .

من الواضح إذن أن هناك حاجة إلى تقسيم العمل الإداري في المستويات المتتالية . ولكن كيف يتم ذلك ؟ إذا كان كل مدير يشعر بمسؤوليته تجاه القيام بالأعمال المطلوبة منه على الوجه الأكمل فكيف يحتفظ برقابة كافية وفي نفس الوقت يعطى لمساعديه حرية التصرف ومواجهة المشاكل اليومية للعمل ؟ وما هي أنواع القرارات التي يجب أن تحتفظ الإدارة العليا بها لنفسها ؟ بل إنه في بعض المواقف ولمواجهة التغييرات في الظروف المحيطة بالمشروع قد يتطلب الأمر الرجوع إلى سياسة المركزية في اتخاذ قرارات معينة كانت قبلا تتخذ على أساس لامركزي . وسنناقش فيما يلي تطبيق سياسة اللامركزية في القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، مبينين الحدود أو الدرجات التي يمكن أن يصل إليها هذا التطبيق بالنسبة للوظائف المختلفة .

تقسيم وظيفة التخطيط :

يتم تقسيم وظيفة التخطيط بعدة وسائل منها أن يتم التقسيم بين المديرين على أساس الموضوع وهو أبسط الطرق لتقسيم التخطيط . وبذلك يقوم كل مدير بوظيفة التخطيط في نطاق عمله ، فيقوم مدير المبيعات مثلا بوضع خطط البيع ، ويقوم مدير المشتريات بوضع خطط المشتريات وهكذا . ولكن لا يمكن اتباع هذا المبدأ في التقسيم في جميع المواقف ، فقد يكون لبعض الخطط تأثير على عدة أقسام في المشروع . فمن النادر مثلا أن يعطى مدير الإنتاج الحرية المطلقة في إنتاج ما يراه من سلع لأن قراراته في هذه الناحية تؤثر تأثيرا مباشرا على المبيعات وعلى المخزون السليم وعلى المشتريات . وفي مثل هذه الحالات يجب إشراك عدة أشخاص أو عدة إدارات في عملية التخطيط . حتى يبدى كل مدير يتأثر عمله بالخطط التي يضعها مديرون آخرون وجهة نظره في هذه الخطط .

ويفيد الأساس الموضوعي بصفة خاصة في تقسيم التخطيط بين المدير ومساعديه في نفس الإدارة . فمدير الحسابات مثلا يخطط النظام المحاسبي ، بينما يترك لمساعديه تخطيط نظام سير العمل داخل الإدارة وتحديد الأفراد اللارمين والأجهزة والمعدات المطلوبة . ونائب رئيس مجلس الإدارة لشئون المبيعات قد يضع الخطة العامة للبيع ، فيختار الأسواق المطلوب الدخول فيها ، ثم يترك لمدير المبيعات التخطيط التفصيلي الخاص بالإعلان والدعاية والبيع الشخصي وغير ذلك من الجهود اللازمة للحصول على طلبات العملاء من هذه الأسواق المختارة . كذلك فإن مدير الإنتاج قد يركز اهتمامه على وضع التخطيط للعمليات الإنتاجية الجديدة واختيار المعدات والأجهزة الجديدة المطلوبة ، بينما يترك

للملاحظ المصنع تقرير الطريقة التي يمكن بها انتاج كميات معينة في خلال فترة معينة وبالإمكانات المتوفرة لدى المصنع .

وقد يتم التقسيم على أساس نوع الخطة، فيكون عن طريق احتفاظ المدير لنفسه بوضع السياسات وتحديد الأهداف التي توجه العمل وتحدد نطاقه ، مع إعطاء المساعدين الحق في اتخاذ القرارات داخل الاطار المحدد بالسياسات والأهداف . وعلى ذلك يقوم مدير الإنتاج مثلا بوضع جدول لإنتاج كميات معينة كل شهر أو كل ثلاثة شهور مثلا بينما يترك لملاحظ المصنع وضع جدول تفصيلي للكمية المطلوب انتاجها من كل عامل ومن كل ما كينة داخل المصنع ، بحيث تتفق هذه الجداول التفصيلية مع الجدول الرئيسي الذي وضعه مدير الإنتاج . ومن الواضح أنه في المشروعات التي تتبع سياسة من اللامركزية يتجاشى المديرون في المستويات العليا وضع سياسات وخطط تفصيلية ، تاركين ذلك للمديرين في المستويات الأقل لأنهم أقرب في تلبس الظروف الفعلية المحيطة بالعمل .

وهناك التقسيم على أساس خطوات أو مراحل التخطيط . فالتخطيط عملية لا يقوم بها فرد واحد بمعزل عن الآخرين . وكلما زادت أهمية الخطة كلما عا ذلك إلى إشراك عدد من الأفراد في وضعها . وتتكون عملية التخطيط من خطوات أو مراحل هي : تشخيص وتعريف المشكلة ، إيجاد الحلول المحتملة لهذه المشكلة ، جمع الحقائق والبيانات عن كل حل ومحاولة التعرف على النتائج المحتملة من كل حل ، ثم أخيرا اختيار احسن الحلول وتحديد نوع العمل المطلوب القيام به تبعا لذلك . وفي الحياة العملية قد يقوم بهذه المراحل أفراد متعددون . فمثلا قد يركز أحد أعضاء الإدارة العليا اهتمامه على تشخيص المشكلة والتعرف

على النقط المطلوب معالجتها ثم الموافقة النهائية واعتماد الخطة أو الخطط التي تعالج المشكلة ، بينما توكل المراحل الأخرى إلى مساعدين .

مستويات اتخاذ القرارات :

يجب عند تصميم البناء التنظيمي أن نأخذ في الاعتبار النقط أو المستويات التي تتخذ عندها القرارات الخاصة بأوجه النشاط المختلفة في المشروع . بعبارة أخرى يجب أن ننظر إلى اللامركزية على ضوء الهيكل التنظيمي الكامل للمشروع ففي شركة كبيرة مثلاً لها فروع في مناطق جغرافية مختلفة قد يقرر رئيس مجلس الإدارة أن يتخذ بنفسه أو بمساعدة نوابه في المركز الرئيسي معظم القرارات التشغيلية ، كما قد يقرر ترك ذلك لمديرى المناطق المختلفة أو لمديرى الفروع . أى أنه قد تتبع الفروع تعليمات المركز الرئيسى أو قد تعطى شبه استقلال في عملياتها .

وتحديد المستويات التي تتخذ عندها القرارات من الأمور الهامة ، إذ على أساسه تتحدد الحاجة إلى وجود خدمات وهيئات استشارية ووسائل للاتصال بين المستويات المختلفة ونظم الرقابة ، كما تحدد المؤهلات المطلوبة في المديرين الذين سيكون لهم حق اتخاذ القرارات . ولورد فيما يلى بعض العوامل التي يمكن الاسترشاد بها في تحديد النقط أو المستويات التي تتخذ عندها القرارات الخاصة بأوجه نشاط معينة :

(١) إذا كان هناك فرد بحكم طبيعة العمل الذى يقوم به تتوفر لديه الحقائق والمعلومات التي تبني عليها قرارات معينة فقد يصبح هذا الشخص هو النقطة التي تتخذ عندها هذه القرارات . ولكن معظم القرارات تحتاج إلى بيانات من مصادر متعددة . فمثلاً إذا أردنا أن نتخذ قراراً خاصاً بشراء أو عدم شراء

ما كينة جديدة فإن ذلك يتطلب تجميع بيانات عن الطرق المستخدمة في الانتاج والتنظيم الداخلى للمصنع وحجم العمليات في المستقبل ومدى توفر رأس المال وغير ذلك من البيانات . في مثل هذه الحالة يتطلب الامر إقاعة وسائل كافية للاتصال داخل المشروع يمكن عن طريقها تجميع البيانات المطلوبة وصيها في نقطة واحدة يتخذ عندها القرار المطلوب .

(٢) تتحدد مستويات اتخاذ القرارات على أساس مدى توفر الطاقة والقدرة في الأفراد . فقد يكون في إستطاعة رئيس مجلس الادارة أن يتخذ قرارات في مسائل تتعلق بصيانة المصنع مثلاً ، ولكن حيث أنه يجب توفير طاقات رئيس مجلس الادارة للمسائل الأكثر أهمية والتي قد لا يستطيع غيره أن يتخذ قرارات فيها فإن التخطيط الخاص بالصيانة يسند إلى مدير الصيانة أو رئيس عمال الصيانة .

(٣) قد تكون هناك حالات تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ، مثل توقف إحدى الماكينات على خط الانتاج ، وفي مثل هذه الحالات تتخذ القرارات في أقرب المستويات حتى تتحقق السرعة في معالجة مواقف معينة .

(٤) قد يتطلب التنسيق بغرض توحيد الاجراءات المتبعة أو خطط العمل أن تتخذ جميع القرارات الخاصة بمسائل معينة على أساس مركزى ، مثال ذلك تحميل العملاء في المناطق المختلفة بأسعار ، وحدة أو تحديد نظم الدفع أو ساعات العمل لجميع الأفراد العاملين في مشروع معين .

(٥) يتوقف تحديد المستويات التي تتخذ عندها القرارات على درجة أهمية هذه القرارات ، وعلى ذلك ترك القرارات ذات الأهمية الثانوية للمستويات

الإدارية السفلى بينما ترتفع المستويات كلما زادت أهمية القرارات . بهذه الطريقة يمكن للمديرين في المستويات العليا أى يتفرغوا لمقابلة المشاكل الرئيسية ويتخلصوا من الكثير من التفاصيل التى يمكن للمستويات الأقل معالجتها .

(٦) قد يكون من دوافع تطبيق اللامركزية تشجيع المبادرة ورفع الروح المعنوية فى المديرين فى المستويات المختلفة وتنمية قدرتهم على معالجة المواقف والمشاكل الخاصة بنطاق العمل المطلوب منهم .

(٧) يمكن القول كقاعدة عامة إنه كلما كان القرار ذا تكلفة عالية بالنسبة للشروع كلما دعا ذلك إلى أن يتخذ فى المستويات العليا من التنظيم . وقد تكون هذه التكلفة إما على شكل قيم نقدية أو قد تكون بقيم غير ملموسة ، مثل أثر قرار معين على سمعة المشروع أو مركزه التنافسى أو على الروح المعنوية للأفراد . فقرار شراء سرب من الطائرات بالنسبة لشركة طيران يجب أن يتخذ - المستويات العليا ، بينما قد يتخذ قرار شراء أثاث لمكاتب الشركة فى إدارة المشتريات . وفى شركة لصناعة الأدوية ونظرا للأهمية الخاصة التى تحتلها الرقابة على الجودة ، إذ أن أى خطأ قد يعرض سمعة الشركة للخطر ، فإن الإدارة العليا تشرف بنفسها على الرقابة على الجودة . ويجب ملاحظة أن بعض المديرين قد ينفذون فى تجسيم الأخطاء والتكاليف التى تترتب على أخطاء المساعدين ، مما يولد عندهم الخوف من تفويض أى سلطة للمساعدين فى اتخاذ القرارات . وتدل الخبرة العملية على أن المديرين فى المستويات العليا يكلفون المشروع نفقات أكبر إذا حاولوا تركيز السلطات بين أيديهم بدرجة كبيرة .

(٨) اللامركزية وتوفر المديرين : يؤدي النقص فى المديرين إلى تحديد المدى

الذى تصل اليه لا مركزية السلطة حيث أن توزيع القيادة واتخاذ القرارات يقوم على افتراض توفر الأفراد القادرين على تحمل المسؤوليات الناتجة عن السلطة . ويستغل بعض المديرين هذه النقطة في تبرير عدم رغبتهم في تفويض جزء من سلطاتهم وتمسكهم بسياسة مركزية السلطة متعللين بأنه ليس هناك من بين المساعدين من يستطيع استئدام السلطة استخداما صحيحا . ولكن هذا القول قد يخفى في كثير من الأحيان رغبة هؤلاء المديرين في تضخيم أهميتهم في نظر المشروعات التي يعملون فيها .

اللامركزية والرقابة :

في كل مرة يفوض فيها أحد الرؤساء بعض الأعمال إلى مساعد له فإن هذا التفويض يخلق دائما مشكلة الرقابة ، أي التعرف على ما إذا كان العمل الذي سيقوم به هذا المساعد مرضيا . وفي المواقف البسيطة يراقب المشرف العمل بينما يقوم أحد الأفراد به . ولكن عندما يزداد حجم العمل يصبح من غير الممكن الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة . وبينما يميل أغلب المديرين إلى إعطاء مساعديهم مزيدا من اللامركزية فإنه يقلقهم الشعور بالمسؤولية المستمرة الواقعة على كاههم ، ولذلك لا يكون عندهم الاستعداد في اتباع سياسة اللامركزية إلا إذا اطمأنوا إلى أنهم لن يفقدوا الرقابة على أعمال المساعدين .

وليس من الضروري أن يفقد المدير رقابته على مساعديه إذا اتبع سياسة اللامركزية ، فوض جزءا كبيرا من سلطته ، وإنما يكون المطلوب منه في هذه الحالة أن يعير من نظم الرقابة التي يتبعها . فعندما تكون القرارات مركزية ، أي يكون الاتجاه هونحو مركزية السلطة ، فإن المدير يقوم بوضع معايير أو مستويات

لطرق العمل والأداء والانتاج في كل مرحلة من مراحل العمل . ولكن عندما يفوض درجات متزايدة من السلطة تصبح الرقابة المطلوبة ليس على التفاصيل العملية ولكن على النتائج المتحصل عليها ، كما يمكن الاقتصار على مراجعة النتائج عن طريق التقارير التي ترفع إلى المدير في فترات طويلة نسبيا من المستويات التشغيلية .

وكما زادت درجة اللامركزية يصبح على المساعدين إحاطة رؤسائهم بالصعوبات الرئيسية التي يقابلونها وليس بسير العمل التفصيلي ، كما يكون عليهم إخطار الرؤساء إذا زادت الانحرافات عن المستويات الموضوعية عن حد معين .

المركزية ووظائف المشروع :

الوظائف الأساسية لأي مشروع هي خلق المنافع (الانتاج) ، وتبادل المنافع (البيع) ، وتوفير وإدارة الأموال اللازمة لعمليات المشروع (التمويل) . بالإضافة إلى ذلك ونتيجة الحاجة إلى التخصص فقد انفصلت وظائف أخرى مثل شئون الأفراد ، والمحاسبة والاحصاء ، والمشتريات والنقل .

ويختلف المدى الذي تفوض إليه السلطة على الانتاج تبعاً لعوامل متعددة ، مثل طبيعة السلعة المنتجة واتساع نطاق الانتاج والأسواق . فمثلاً كما اتسع نطاق الانتاج كلما دعا ذلك إلى اتباع سياسة اللامركزية في السلطة . ولكن حتى في المشروعات الكبيرة التي تطبق اللامركزية على العمليات التصنيعية فإن الإدارة الرئيسية تحتفظ برقابة مركزية عن طريق الميزانيات والرقابة على النتائج التشغيلية .

وفيما يتعلق بالبيع فهو كالإنتاج تتبع فيه سياسة المركزية في المراحل الأولى

من حياة المشروع ثم بعد إتساع نطاق العماليات يصبح من الضروري تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات . وتتطلب طبيعة وظيفة البيع درجات من اللامركزية أكبر من أى وظيفة أخرى في المشروع ، وخاصة إذا كان المستهلكون موزعين على مساحات جغرافية واسعة ، وكذلك إذا كان المشروع ينتج خطاً متنوعاً من السلع يتطلب سياسات وجهوداً بيعية مختلفة . من ناحية أخرى ، وبرغم أن وظيفة البيع تخضع عادة لدرجة كبيرة نسبياً من اللامركزية ، فإن هناك أوجه نشاط تخدم المبيعات ومع ذلك تتبع فيها سياسة المركزية ، مثل الإعلان وبحوث التسويق ، لأنها تتطلب قدرات متخصصة ، كما يمكن عن طريق المركزية في هذه الحالة الحصول على : ثورات وتوحيد السياسات .

أما عن التمويل فهو أقل الوظائف تطبيقاً للامركزية . فالمحافظة على سلامة المركز المالى للمشروع والاطمئنان إلى تحقيقه لأرباح مجزية وعائد كاف على الأموال المستثمرة فيه يدعو إلى الرقابة المركزية على الأموال وإلى المحاسبة والمراجعة الدقيقة على طريقة استخدامها . ويعتقد البعض خطأ أن مركزية الرقابة تتطلب رقابة تفصيلية على أوجه النشاط الخاصة بالإيرادات والمصروفات ، ولكن المقصود هو الرقابة على الاستخدام الصحيح للأموال بما يتفق والخطط الموضوعية ، والرقابة بغرض التأكد من أن النظام المحاسبى يعطى سجلاً دقيقاً وأميناً للأموال المنصرفة أو المحصلة .

أما عن شئون الأفراد فهناك بعض النواحي التي تخضع لسيادة المركزية ، مثل وضع نظام الأجور وتقييم الأعمال ، واختيار الأفراد للمراكز الرئيسية . وفيما عدا مثل هذه الحالات فإن إدارة شئون الأفراد يجب أن تكون لا مركزية ، بمعنى أنه يجب أن يكون كل مدير مسئولا عن الأفراد الذين يعملون معه وعن اتخاذ كافة الوسائل الكفيلة بتوفير ظروف العمل الجيدة لهم وكسب تعاونهم ورفع روحهم المعنوية وتقوية شعورهم بالولاء نحو المشروع .

أما فيما يتعلق بالمحاسبة والاحصاء فقد كان الاتجاه هو نحو مركزية السلطة بالنسبة لهما . وقد بدأت المشروعات الحديثة في اتباع اللامركزية فيما يتعلق بتجميع البيانات من المستويات السفلى مع الاحتفاظ بمركزية السلطة على المحاسبة والاحصاء المطلوبة للمستويات العليا من الإدارة وكذلك على وضع طرق تجميع البيانات والاحصاءات .

أما فيما يتعلق بمركزية أو لا مركزية الشراء فإنها تتوقف على طبيعة العمليات ومداها . فشراء الأجهزة والمعدات الرأسمالية والمواد الأولية الرئيسية التي تكون الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج يتم على أساس مركزي . كذلك إذا كان المشروع يتكون من مصانع موزعة على منطقة جغرافية محدودة أو كانت المشاكل المتعلقة بالمشتريات بسيطة فإن العادة أن تكون السلطة على المشتريات مركزية . أما إذا كان للمشروع مصانع أو فروع موزعة على منطقة جغرافية واسعة ، أو كان المشروع مقسما على أساس سلعى ، فإن القرارات الخاصة بالمشتريات تتخذ على أساس

لا مركزى ، مع الخضوع للسياسات الرئيسية التى تضعها إدارة المشتريات المركزية .

أما وظيفة النقل فانها تخضع للسلطة المركزية حيث يحتاج الأمر إلى وضع نظام موحد لتحديد خط سير المواد بين المصانع المختلفة أو الموردين المتعددين لضمان التدفق المنتظم للعمل ، كذلك حيث تمثل تكاليف النقل عنصراً رئيسياً فى إجمالى تكلفة الإنتاج .

الفصل الرابع عشر

القيادة

تعريف :

إذا كانت مهمة الإدارة هي القيام بالمهام الإدارية المختلفة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة فإن نجاحها يتوقف على مدى تعاون الأفراد العاملين معها في القيام بالمهام الموكولة اليهم ومدى استعدادهم لبذل أقصى طاقاتهم . وإذا توفرت صفة القيادة في الإدارة فإنها ستتمكن من تكتيل جهود الأفراد ومن حفزهم نحو العمل بالشكل الذي ترغب فيه .

يحتاج المدير إلى صفة القيادة لكي ينجح في التأثير على مرؤوسيه وكسب تعاونهم وحفزهم للقيام بأعمالهم بأعلى درجة من الكفاية . ولهذا فإن المشكلة الأساسية للقيادة هي تنمية القدرة على التأثير في المرؤوسين ، وتنمية هذه القدرة تتطلب من المدير أن يدرس نفسه ويدرس مرؤوسيه والعمل الذي يجمع بينه وبينهم ثم وسائل الاتصال المختلفة التي يمكنه استخدامها للتأثير في مرؤوسيه .

صفات القادة :

قامت دراسات كثيرة للتعرف على الصفات الرئيسية للقيادة وذلك بغرض التوصل إلى صفات عامة يمكن القول أنها صفات مشتركة لمن يتميزون بصفة القيادة . فهناك اتفاق عام بين علماء النفس على أن القادة يتميزون عن غيرهم

بمستوى ذكاء أعلى من مستوى ذكاء التابعين لهم . كذلك يتميز القادة عن التابعين بسعة الأفق وامتداد دائرة تفكيرهم إلى مسافات أبعد من الأشخاص العاديين وذلك بحكم مسؤوليات المركز القيادي الذي يحتلونه . كما يتميز القادة بطلاقة اللسان وسهولة التعبير والبلاغة ، وهذا أمر طبيعي حيث أن طبيعة القيادة تتطلب الاتصال بالمرؤسين والتأثير عليهم وهذا لا يتأتى إلا بالتعبير .

يتميز القادة بالنضج العقلي والاتزان العاطفي . فالعائد لا يتميز فقط بالقدرة على التفكير المنطقي والتقدير السليم للواقف وإنما أيضا باتباع الأصول العلمية في مواجهة هذه المواقف وتفهمها . كذلك فإن الاتزان الانفعالي من صفات القائد الهامة ، وهو الذي يظهر القادة في المواقف الحرجة بمظهر البطولة غير العادية ، وهو الذي لا يفقد القائد ثقته بنفسه وثقته بالمبادئ التي ينادى بها مهما توالى الأحداث ومهما قابل في طريقه من عقبات .

من صفات القائد أن تتوفر عنده الرغبة في القيادة والاضطلاع بالمركز القيادي . وإذا فرض وأوجدت الظروف بعض الأفراد في مركز قيادي رغم أنفسهم ، وإذا كان هؤلاء قد قبلوا الوضع على مضض فإن معنى ذلك أن صفات القيادة لا تتوفر فيهم . القائد الحقيقي هو الذي يجد في نفسه رغبة حقيقية في القيادة ويجد إرضاء لنفسه في تحمل أعباء القيادة . وقد يكون هناك من الأشخاص من يصلحون للقيادة في بعض الظروف ولكن إذا تغيرت هذه الظروف فإنهم يفقدون صفات القيادة .

المهارة في القيادة :

تتكون القيادة من مجموع العوامل المؤثرة التي تستخدم في دفع المرؤسين نحو عمل معين . والمهارة في استخدام هذه العوامل تبعاً لاختلاف الظروف هي المقياس

الذى يظهر مدى كفاية القيادة . القائد الكفء هو الذى يتخير من هذه العوامل ما يراه مناسباً للظروف التى يعمل فيها .

من المسؤوليات الرئيسية لقائد أى مجموعة أن يحدد لمجموعته أهدافاً ذات معنى حتى يشعر أفراد المجموعة بأنهم يعملون من أجل هدف يستحق العمل من أجله . أما بدون تحديد الأهداف فإنه من المحتمل أن يعمل الأفراد فى اتجاهات متضاربة . ومن هنا يمكن القول إن القائد مهما توفرت الصفات الشخصية للقيادة فيه فإنه لن ينجح فى قيادة مجموعته ما لم يفسر لهم الأهداف التى يسعون إلى تحقيقها .

ثم هناك الموقف المعين الذى يتصل فيه القائد بمجموعته . هذا الموقف يتغير ومع كل تغير يتطلب الأمر من القائد أن يستخدم وسائل قيادية مختلفة . لهذا يجب أن تتوفر فى القائد صفات المرونة والقدرة على التكيف حسب الظروف . المتغيرة .

أنواع القادة :

هناك ما يمكن أن نطلق عليه القائد الإيجابى ، وهناك ما نطلق عليه القائد السلبي . القائد الإيجابى هو الذى يحفز الأفراد بمنحهم المزيد من مطالب معينة . أما القائد السلبي فهو الذى يدفع عن طريق إثارة الخوف وعدم الاستقرار فى نفوس الأفراد التابعين له ، وبذلك يقلل من مطالب الأفراد . فى الحالة الأولى يعمل الفرد وهو راغب فى العمل ، بينما فى الحالة الثانية يعمل تحت عامل الخوف من توقيع عقوبات معينة عليه إذا لم يعمل . فى الحالة الأولى يعمل الفرد للحصول على شيء مرغوب فيه ، وفى الحالة الثانية يعمل لتجنب شيء غير مرغوب فيه .

القائد الإيجابي هو الذي لا يصدر أوامر فقط وإنما يفسر هذه الأوامر إلى ممرضيه ، ويتأكد أن لديهم من الإمكانيات المعنوية والمادية ما يحتاجون إليه لتنفيذ هذه الأوامر . وهو يثق في مجموعته ويعتقد أن كل فرد منهم عنده الرغبة الصادقة في العمل إذا أتيحت له الفرصة وإذا كوفئ مكافأة عادلة . أما القائد السلبي فهو الذي يستخدم سلاح التخويف والعقاب ، وهو الذي يستعمل السلطة المخولة له كسلاح وليس كأداة . وهو الذي يعتقد أن الأفراد لا يقومون من تلقاء أنفسهم بالعمل ولا يرغبون في التعاون إختياراً وإنما يجب إجبارهم على ذلك . وهكذا نجد في حالة القائد السلبي أن الكثير من الأعمال من جانب المجموعة تكون غير منتجة ، ويدور معظمها حول التقرب من القائد ومحاولة كسب صداقته وإرضائه بشتى الوسائل .

القائد الإيجابي يحصل على نتائج إيجابية لأنه يقود المجموعة التابعة له . فإذا كانت المجموعة مكونة من ٥ أفراد مثلاً فإن الطاقات التي ستبذل في سبيل تحقيق الأهداف ستكون $1 + 5 = 6$ ، لأن الأعمال المنجزة ستكون على أعلى درجة من الكفاية والإنتاجية ، وسيكون الجميع راضين عن أعمالهم . أما القائد السلبي فيحصل على نتائج سلبية لأنه لا يقود وإنما يدفع المجموعة التابعة له ضد إرادتها الحقيقية . فإذا كانت المجموعة مكونة أيضاً من ٥ أفراد فإن الطاقات المبذولة ستكون سلبية لأنها تعمل في اتجاه مضاد $5 - 1 = 4$ مشا كل مستمرة في العمل .

ويمكن تقسيم القادة على أساس مدى السلطة التي يحتفظون بها في أيديهم ومدى المشاركة التي يسمحون بها لتابعيهم . فهناك من القادة من يركز كل السلطة بين يديه ولا تكون مهمة التابعين له إلا تنفيذ ما يتخذه من قرارات ، وهو يتخذ جميع

القرارات دون استشارة أى من تابعيه ، وهو لا يحيط تابعيه بأى معلومات إلا بالقدر الذى يسمح لهم بتنفيذ الأعمال الموكولة إليهم . ثم هناك القائد الذى يسمو بالمجموعة التابعة له بالاشتراك معه فى اتخاذ القرارات ويضمهم معه فى كل المواقف التى يقابلها . فى هذه الحالة يكون التابعون ملزمين بجميع الظروف المحيطة ، وبذلك يشاركون فى تقديم الاقتراحات والأفكار التى تعمل على تحقيق أهداف المجموعة . ثم هناك القائد الذى يتك كل شئ للمجموعة فهم الذين يقومون بتدريب أنفسهم ويعملون بالدافع الذاتى ، أما القائد فهو رمز فقط ومهمته أن يكون حلقة اتصال بين المجموعة وبين المجموعات الخارجية ، ووسيلة لنقل المعلومات إلى المجموعة والتى تلزم لإنجاز أعمالهم .

وظائف القيادة :

هناك من المهام ما يتحتم على قائد المجموعة أن يقوم بها بنفسه ، ثم هناك مهام أخرى يمكن أن يشترك فيها المجموعة التابعة له . فالقائد فى إدارة من إحدى إدارات مشروع معين تقع عليه مسئولية ربط الإدارة المسئولة منه بباقي الإدارات الأخرى . والقائد هو الذى يعتبر المسئول الأول عن أعمال إدارته ومدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم فى إنجاز الأعمال الموكولة للإدارة . وإذا كانت كل فرد فى المجموعة مسئولا عن عمله فإن القائد هو المسئول الأول ، وهو لا يستطيع أن يتهرب من هذه المسئولية ويلقيها على أى فرد فى المجموعة النابعة له .

ومع ذلك وبرغم المسئولية الكاملة الملقاة على عاتق القائد فإنه لا يحاول اتخاذ كل القرارات بنفسه ، فهو يحاول أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم فى تحقيق الأهداف المحددة وتساعد فى اتخاذ قرارات أحسن . ولكى يتمكن القائد من

الاستفادة من الطاقات المتوفرة في الأفراد الذين يعملون معه فإن عليه أن يزودهم دائماً بجميع المعلومات والمعرفة والحقائق حتى يزيد من خبرتهم ومن قدرتهم على مشاركته مشاركة فعالة . ومشاركة الأفراد في أعمال المجموعة سيزيد من حماسهم ويولد عندهم الرغبة في اتقان أعمالهم . والقائد الكفء هو الذى يعرف متى يتخذ قرارات معينة بنفسه دون الرجوع إلى المجموعة ومتى يشرك المجموعة في مواقف معينة ولكن في نفس الوقت لا يفقد سيطرته على الأفراد ولا يضعف من مركزه القيادى . القائد الكفء هو الذى يحل مشاكل المجموعة داخل المجموعة وبالمجموعة ، فالمشاكل التى تخص المجموعة لا يجب أن تناقش مع بعض الأفراد دون الآخرين أما المشاكل التى تخص واحداً أو أكثر من أفراد المجموعة فاتها يجب أن تحل كحالات فردية .

القائد الكفء هو الذى يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة ووجهة نظرها وكذلك ينقل إلى المجموعة أهداف المجموعات الأخرى ووجهات نظرها والقرارات التى اتخذتها ، وبذلك يحيط المجموعة بالمعلومات المطلوبة ، وهو الذى ينمى الشعور بالمسئولية في أفراد المجموعة "التابعة" له وفي المجموعة "كوحدة" ويوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعه لها .

العلاقات الانسانية

تعريفها :

يشير اصطلاح العلاقات الإنسانية إلى تعامل الناس مع بعضهم البعض في جميع المجالات والميادين سواء تم ذلك في المصانع أو المحلات أو في المجالات السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية . ومن وجهة نظر إدارة الأعمال فإن العلاقات الإنسانية تعنى إدماج الأفراد في الأعمال الموكولة إليهم بالشكل الذى يدفعهم إلى العمل متعاونين ، وبأعلى درجة من الإنتاجية ، مع إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية . وهكذا نجد أن للعلاقات الإنسانية ثلاث أهداف رئيسية وهى :

- ١ - دفع الأفراد إلى التعاون .
- ٢ - دفعهم إلى الإنتاج .
- ٣ - جعل الأفراد يشعرون بالرضا عن أعمالهم ، عن طريق إشباع ما يحتاجون إليه ماديا ونفسيا واجتماعيا .

نطاق العلاقات الانسانية :

تبدأ العلاقات الإنسانية بالفرد . ولكل فرد ميول واتجاهات ومطالب مادية ونفسية واجتماعية ، كما أن الفرد بانضمامه إلى أفراد آخرين يكون التتائيات الإنسانية ، ثم بتنسيق الجهود الفردية وتضافرها يتكون العمل الجماعى الذى تقوم عليه مختلف المشروعات والأعمال . فمن مجموع الأفراد يتكون البناء ، وبالعلاقات الإنسانية يمكن ربط الأفراد إلى بعضهم البعض حتى يظل البناء متماسكاً لاوكان . وبتجميع الأفراد في مجالات العمل يتعامل كل منهم مع الآخرين ، وتكون النتيجة أن يحدد كل منهم الطريقة التى يتصرف بها داخل المجموعة والتى تعكس على ما يقوله وما يفعله كرد فعل لما يقوله وما يفعله الآخرون .

وعندما يتجمع الأفراد فإن المجموعة تكون لنفسها مصالح ومطالب تختلف عن مصالح ومطالب كل فرد داخل في المجموعة . وإذا كانت المجموعة قد تكونت منذ مدة طويلة ، كما في حالة نقابة عمالية مثلاً ، فإن هذه المصالح والمطالب تصبح راسخة تقاوم أى اتجاه لتغييرها مهما حصل تغير في العضوية . وحيث أن الفرد يتصرف ، كفرد مستقل ، وأيضاً كعضو في مجموعة ، فإن نطاق العلاقات الإنسانية يشمل المشاكل الفردية وأيضاً المشاكل الجماعية .

ولكن تركز العلاقات الإنسانية اهتماماً أكبر على المشاكل الجماعية ، وعلى الفرد في علاقته مع المجموعة ، وليس على الفرد منعزلاً عن المجموعة . كما تهتم العلاقات الإنسانية بالروابط غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد داخل المجموعات لما لهذه الروابط من أهمية في دراسة العلاقات الإنسانية .

نظرة تاريخية :

برغم أن الروابط الإنسانية قد بدأت منذ بدء الحياة البشرية إلا أن محاولة دراسة هذه الروابط دراسة علمية ومعالجتها في المجالات العملية لم تبدأ إلا حديثاً ، واصطلاح علاقات إنسانية لم يظهر إلا قبل سنة ١٩٤٠ بقليل . ففي المراحل الأولى من تاريخ البشرية كان الأفراد يعملون منعزلين ، أو يزاولون نشاطهم في مجموعات صغيرة ، بحيث كانت علاقات العمل بينهم تتميز بالبساطة .

وببدء الثورة الصناعية الأولى وجدت العلاقة بين صاحب العمل والعامل وأصبح الأفراد داخل المصانع موارد تستخدم في العملية الانتاجية . ولم تعد هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعامل ، كما أصبح كل عامل منعزلاً في عمله ومنفصلاً عن باقى العمال داخل المصنع بحيث لم يكن في استطاعة العمال تكوين أى روابط في مكان العمل . وأصبحت الروابط لا تنشأ إلا بعيداً عن

المصنع ، وكانت هذه الروابط محدودة نظرا لطول ساعات العمل .

وكان أول من لفت الأنظار إلى أهمية إيجاد علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الانسانية لدى الموظفين والعمال هو روبرت أوين الانجليزى وذلك سنة ١٨٠٠ . فرفض تشغيل الأطفال في مصانعه ، وقام بتعليم عماله النظافة وحسن السلوك ، وأدخل التحسينات على ظروف العمل . وكانت مجهودات أوين هى بداية لما نطلق عليه العلاقات الإنسانية . وجاء من بعده من أوضح أن الصناعة ليست فقط أعمالا هندسية وتجارية وإنما هناك أيضا العامل الإنسانى ، وذلك بتزويد العمال بوسائل الترفيه والراحة والخدمات الطبية والمسكافات في حالة المرض .

ثم جاء فريدريك تيلر في الولايات المتحدة قبل بداية القرن العشرين بقليل فأوجد حركة الادارة العلمية . وكان أول من لفت الأنظار إلى الدور الذى يقوم به الفرد في الانتاج . وترتب على ما نادى به من أسس ومبادئ أن أصبح هناك اعتراف بضرورة تغيير النظرة إلى العامل الصناعى في سبيل تحسين مركزه وانتاجيته . وبرغم أن تيلر كان يوجه الاهتمام الأكبر الى النواحي الفنية الى أنه يرجع اليه الفضل في اثاره الاهتمام في اتجاه العامل . فتفتحت عيون الادار على أهمية ادخال وسائل جديدة في معاملة العمال ، مثل السماح لهم بفترات راحة بعد أن كانت هذه الفترات تعتبر اخلالا وتعطila للعملية الانتاجية .

ثم جاء علماء اجتماعيون وعلى رأسهم ايلتون مايو Mayo فركزوا الدراسات حول العامل الصناعى ، موضحين أهمية الدور الذى وم به ، ومطالبين بمعاملته كإنسان له شخصية وله ميول واتجاهات تتفاعل مع طاقاته الجسدية وتؤثر في انتاجيته .

واللدلالة على الاتجاه الجديد فى تفكير رجال الأعمال وتقديرهم لأهمية العلاقات الانسانية نشير على سبيل المثال الى ما كان يحدث فى المصانع ونقارنه بما يحدث الآن . فى سنة ١٨٣٠ وفى أحد المصانع بالولايات المتحدة كانت تعليمات المصنع للعمال تقضى بأن أوقات الفراغ التى قد تتوفر لدى العمال بعد الانتهاء من العمل اليومى ، وقدره ١٤ ساعة ، يجب أن تصرف فى القراءة ، كما أن اليوم الوحيد فى الأسبوع الذى لم يكن يعمل فيه العمال فى المساء كانت التعليمات تقضى بأن يذهبوا فى هذا المساء إلى أماكن العبادة ، وكان المصنع يطلق على العمال فى التعليمات « الأيدي » .

ومن هذا يمكن أن نلمس مدى التقدم الذى أحرزناه فى ميدان العلاقات الإنسانية . وإذا كنا نقرأ بدھشة مثل هذه التعليمات التى كانت منفذة فى أحد المصانع فى سنة ١٨٣٠ فإننا لانستبعد أن تقرأ تعليماتنا اليوم بواسطة الأجيال القادمة بنفس الدهشة ، وذلك نتيجة للتطور الطبيعى والتقدم المستمر فى ميدان العلاقات الانسانية . ويجدر بنا هنا أن نطالب بعدم استعمال عبارة « الأيدي العاملة » لما توحي به من رجوع الى الماضى حين كان العامل يتحصل على أجر نظير استئجار صاحب العمل ليدیه فقط .

الاطار الفلسفى للعلاقات الانسانية :

تبنى كل مادة دراسية على نظريات أساسية تكون الاطار الفلسفى لهذه المادة . وفى ميدان العلاقات الانسانية فإن هذا الاطار الفلسفى يشمل :

- ١ - الحافز .
- ٢ - الاختلافات الفردية .
- ٣ - المصلحة المشتركة .
- ٤ - الكرامة الإنسانية .

والحافز هو الوسيلة التى يخلق بها المدير الرغبة عند الافراد للعمل نحو تحقيق

أهداف معينة وتنفيذ خطط موضوعية . فبدون هذا الحافز لا يمكن إطلاق
الطاقات الإنتاجية للأفراد .

وقد استمد المشتغلون في الميدان التجارى والصناعى مبادئ الحفز وأسسها
من علم النفس ، فالمفروض أن كل سلوك إنسانى يكمن وراءه سبب معين أو
أسباب معينة ، وتؤثر هذه الأسباب على الفرد بحيث يتصرف بالشكل الذى
يكون فيه محاولة لإشباع حاجاته المختلفة كما يراها هو . فالفرد لا يمكن حفضه
عن طريق اعتقاد الآخرين بما يجب أن يتحصل عليه هذا الفرد ولكن بما يعتقد
هو أنه فى حاجة اليه . ويشعر الفرد بالحافز نحو القيام بعمل معين لأحد سببين :
إما فى سبيل الحصول على إشباع أكبر من حاجة معينة ، وإما فى سبيل تجنب
نقص فى الإشباع من حاجة معينة . والحفز عن طريق السبب الأول يشمل
القيادة الإيجابية ، بينما الحفز عن طريق السبب الثانى يمثل القيادة السلبية . وفى
كلتا الحالتين يتصرف الفرد بالشكل الذى يراه كفيلا بإشباع حاجاته على أحسن
وجه ممكن .

وعلى ذلك يمكن أن نرى أن الادارة تستطيع حفض الفرد بإحدى طريقتين :
الأولى أن تقنعه بأن العمل المطلوب القيام به سيؤدى إلى زيادة فى إشباع حاجاته ،
والثانية أن تقنعه بأن قيامه بعمل معين سيجنبه التخفيض فى إشباع حاجاته .

ونظرية الاختلافات بين الأفراد مستمدة أيضا من علم النفس ، وهى تشير
إلى أن كل فرد مختلف عن الآخرين من النواحي الجسمانية والعقلية والعاطفية ،
بنفس الطريقة التى تختلف بها بصمات الأصابع وبجانب الاختلافات التى توجد
الطبيعة بين الأفراد فإن الخبرة والاتصالات اليومية والاحتكاك والتعامل بين
الأفراد يزيد من هذه الاختلافات ويعمقها . ومن وجهة نظر الإدارة فإن هذه

الاختلافات تعنى أنه يمكن حفز الأفراد وترغيبهم في العمل وتمكينهم من الحصول على أعلى درجة من الرضا عن أعمالهم إذا عوملوا بأشكال مختلفة .

وفي ظل الظروف التي تسمح للفرد بحرية الاختيار بين عمل وآخر فإنه عندما يقع اختياره على مشروع معين ليعمل فيه فإنه سيقدر البقاء في هذا المشروع عندما يعرف أن مصالحه ومطالبه يمكن تحقيقها عن طريق العمل فيه . كذلك يجب المشروع عنده نفس حرية الاختيار، فهو سيقدر قبول هذا الفرد للعمل فيه كما سيقدر الاحتفاظ به إذا كان يرى في ذلك خدمة لمصالحه وتحقيقاً لأهدافه . وهكذا يتضح أنه على أساس هذه العلاقة تتكون تنظيمات اختيارية تقوم على المصلحة المشتركة أو الهدف المشترك للأطراف المعنية . وعن طريق التعاون المشترك يمكن للمشروع وكذلك الأفراد الذين يعملون فيه تحقيق الأهداف التي يسعى إليها كل منهم .

وفي ظل النظم الاشتراكية يقوى شعور الأفراد بالمصلحة المشتركة التي تربط بينهم وبين المشروعات التي يعملون فيها ، وذلك للمكاسب المتعددة التي توفرها لهم هذه النظم ، من تحقيق للعدالة وتكافؤ الفرص ، وضمان الاستقرار والاستمرار في العمل ، وحماية حقوق الأفراد في كافة الخدمات والتأمينات الاجتماعية، وإشراك جميع العاملين في الأرباح ، وإتاحة الفرصة لهم لانتخاب ممثلين عنهم في مجالس الإدارة.

ومن مختلف الدراسات التي قامت حول الأفراد وحاجاتهم التي يعملون على إشباعها تبين أن كل فرد يرغب في أن يعامل باحترام وتقدير ، أو بعبارة أخرى يرغب كل فرد في أن يعامل كإنسان . ويجب في هذا السبيل الاعتراف بأن لكل فرد شخصية مستقلة ، وأن كل فرد حر في أن يسعى إلى توفير الوسائل الكفيلة

بتحقيق السعادة له ، طالما كانت تصرفاته في حدود المسؤولية الملقاة على عاتقه .
وإنطوى فلسفة الكرامة الإنسانية على ضرورة استخدام الفرد بأكمله ،
وليس فقط قوته الجسدية أو ما تتوفر فيه من مهارة في ناحية معينة . والكرامة
الإنسانية لا تمنح ، بمعنى أن الإدارة لا تستطيع أن تكافئ بها الأفراد ، وإنما
هي من حق كل فرد ويمكنه أن يتحصل عليها من العمل في ظروف مناسبة .
ويجب الاعتراف بأن كل عمل مهما كان بسيطاً يعطى للقائم به الحق في أن يعامل
باحترام ، وأن يكافأ بما يتناسب مع تطلعاته وآماله وقدراته الشخصية . يجب أن
يشعر كل فرد بالمسؤولية الملقاة على عاتقه ، وبأهمية الدور الذي يقوم به داخل
التنظيم العام .

الأفراد في محيط العمل :

نستطيع أن نقول إن العلاقات الإنسانية هي الأفراد . فهي تبدأ بالأهداف
التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها ، سواء كأفراد أو كأعضاء في مجموعات . وعندما
يتقدم أي فرد للعمل في مكان معين فإننا لا نتوقع أن يغير من طبيعته بمجرد
أن يتواجد في محيط عمله . وكما ذكرنا سابقاً ، يأتي الفرد ومعه مطالب وأهداف
معينة ، وعندما يضم إلى المجموعة التي سيعمل معها فإنه يؤثر فيها وتؤثر فيه ، بما
يتطلب من الفرد ومن المجموعة أن يتكيف كل منهما تبعاً للآخر . ولكن يكون
على الفرد أن يتكيف بدرجة أكبر مع المجموعة ، ذلك أن ظروف العمل
واستقراره وضرورة المحافظة على نوع من الثبات والاستمرار في سير العمل
تجعل من غير الممكن تعديل النظم وظروف العمل لتتكيف تبعاً لكل فرد جديد
ينضم إلى المجموعة . ولكن نعمل على مساعدة الفرد في التكيف مع ظروف
العمل الجديدة فإنه يجب علينا أن نتعرف على العوامل التي تتدخل في عملية

اندماج الفرد في عمله . وأول هذه العوامل هي المطالب والحاجات التي يتطلع الفرد إلى تحقيقها .

وتنقسم حاجات الفرد إلى حاجات أولية وحاجات ثانوية . والحاجات الأولية هي الحاجات الضرورية للحياة ، وهي حاجات أساسية وعامة لدى جميع الأفراد وإن وجدت متفاوتة ، كما أنها تتأثر بالعادات والتقاليد . أما الحاجات الثانوية فهي لا تنشأ عن الاسم واحتياجاته الطبيعية وإنما هي حاجات تنشأ عن العقل والروح ، ولذلك فهي في الغالب حاجات اجتماعية ونفسية . من الأمثلة على هذه الحاجات الاعتزاز بالنفس والشعور بالواجب والرغبة في المشاركة .

وهذه الحاجات الثانوية هي التي تعقد الجهود التشجيعية التي يلجأ إليها المديرون ، إذ أن كل عمل تقوم به الإدارة لابد وأن يؤثر على هذه الحاجات . ولذلك فإن من مبادئ العلاقات الانسانية الأساسية أن كل تخطيط تقوم به الإدارة يجب أن يأخذ في الاعتبار الآثار التي ستترتب عن هذا التخطيط على الحاجات الثانوية للأفراد .

وبعكس الحاجات الأولية التي لا تختلف من فرد لآخر ، فإن الحاجات الثانوية قد تختلف كلية من شخص إلى آخر . فبينما نرى أحد الأفراد يعتز بنفسه لدرجة تجعله يحاول تأكيدها في كل موقف وكل مناسبة ، بأن يفرض نفسه على كل من يتصل به ويحاول إخضاع الآخرين لآرائه وميوله واتجاهاته ، نرى فرداً آخر يرغب في المسالمة ، بل والخضوع والعمل تحت قيادات الآخرين . على أن هذه الحاجات تختلف من وقت لآخر ، فقد يكون أحد الأفراد ميالاً إلى السيطرة في بعض الأوقات ، وفي أوقات أخرى يصبح راغباً في العمل تحت إمرة الآخرين .

ويطلق على الحاجات الثانوية أيضا الدوافع الثانوية ، لأنها تدفع الفرد نحو تصرف معين . وكان من الممكن أن تحلل تصرفات الافراد بسهولة وبساطة لو أن كل تصرف في وقت معين نتج عن دافع واحد فقط . ولكن الواقع غير ذلك ، والذي يحدث هو أن الدوافع المختلفة تؤثر في بعضها البعض وتتفاعل بحيث يتولد عنها في النهاية تصرف معين . وقد ينتج نفس التصرف من دوافع مختلفة . فمثلا إذا تغيب أحد الافراد عن عمله فقد يكون ذلك بسبب خلاف وقع بينه وبين أحد زملائه في العمل ، أو بينه وبين رئيسه ، أو قد يكون بسبب فقدان هذا الفرد الاهتمام بعمله . ومن العوامل التي تسبب صعوبة التعرف على الحاجات الثانوية أنها غالبا ما تكون كامنة ومختفية ، حتى إن الفرد نفسه لا يستطيع أن يتعرف عليها أو يحس بها . وهذا ما يجعل مهمة علماء النفس صعبة حين تقديمهم المشورات النفسية . وبسبب أن الحاجات الثانوية غير ملموسة وغير واضحة فإن الفرد الذي يكون غير راض عن عمله يجد متنفسا لشعوره بعدم الرضا بأن يعبر بأشكال أخرى ملموسة ، مثل المطالبة برفع أجره . ولهذا فإن في بعض الحالات رفع الأجور لا يعمل على إزالة حالات الاستياء والتذمر وعدم الرضا بين الافراد .

ويجب ملاحظة أن تقسيمنا للحاجات إلى أولية وثانوية لا يعنى أنه يمكن فصلها عن بعضها . وقد قمنا بهذا الفصل لغرض المناقشة فقط . والحقيقة أن الحاجات الأولية والثانوية تؤثر كل منها على الأخرى . فالحالة الطبيعية للجسم تؤثر على الحالة العقلية ، وكذلك فإن الحالة العقلية تؤثر على الحالة الطبيعية . وهذا يعنى أنه يجب دراسة كل فرد من جميع النواحي للتعرف على حاجاته المختلفة وميوله واتجاهاته .

البيئة الاجتماعية والارها على اندماج الفرد في عمله ومع المجموعة :

يحكم الفرد في عمله وفي تصرفاته البيئية التي نما فيها وما يسودها من عادات وتقاليد ومعتقدات . فكل واحد منا يتصرف داخل الإطار العام لعادات وتقاليد ومعتقدات المجتمع الذي يعيش فيه . فمثلا قد نجمع بين الرجل والمرأة في أعمال متماثلة ، ولكن نحرم على المرأة بعض تصرفات معينة نبيحها للرجل ، مثل التدخين ، لأننا لازلنا نعتبر عادة التدخين مقصورة على الرجال فقط .

وإذا أردنا أن نتعرف على الأسباب والدوافع التي تجعل كل فرد منا يتصرف بشكل معين ويتجاوب مع الآخرين بطريقة معينة فإنه يجب أن ندرس جميع الظروف المحيطة بكل فرد ، لأن هذه الظروف في الماضي والحاضر هي التي تشكل شخصية كل فرد منا ، وتحدد سلوكه في العمل ، وترسم له الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

إن تصرفاتنا تتأثر وفي أغلب الأحيان بطريقة لاشعورية بدرجة الحضارة التي وصلنا إليها ، والنظام السياسي والاجتماعي الذي نعيش في ظله . فتصرفات الفرد في المجتمع الاشتراكي تختلف عن تصرفاته في مجتمع تحكمه الفوارق الطبيعية . وعندما كان مجتمعنا في الماضي مقسما إلى طبقات محددة كانت الطبقة التي ينتمي إليها كل فرد منا هي التي تحدد ميوله واتجاهاته ونوع العمل الذي يقبله ويرضيه . وعندما كانت القيود المفروضة على الانتقال والتحرك من طبقة أقل إلى طبقة أعلى شديدة فقد كانت النتيجة وجود حالات كثيرة من الاستياء والتذمر والشعور بالانحلال طبقة معينة لطبقة أخرى . أما اليوم فقد ذابت الفوارق الطبقيّة، وأصبحت هناك مرونة في التحرك داخل المجتمع ، ولم تعد هناك وظائف أو مراكز مقصورة على فئة دون أخرى ، مما فتح المجال وحقق تكافؤ الفرص أمام جميع الأفراد .

التدريب على العلاقات الانسانية؛

إن الغرض من إقامة برامج تدريب في العلاقات الإنسانية للقائمين بالإدارة هو تسمية الصفات المطلوبة للقيادة فيهم ، وتعريفهم بالوسائل التي تمكنهم من حفز الأفراد الذين يعملون معهم نحو أداء الأعمال الموكولة إليهم ، كما تهدف هذه البرامج إلى تزويد كل من يحتل مركزا إداريا بأنواع مختلفة من الخبرة تمكنه من مواجهة المواقف المختلفة التي يملها عليه مركزه . فكل مدير يقوم بدور القائد بالنسبة للمرؤسين له ، كما يعتبر عضوا وزميلا بالنسبة لمجموعة المديرين الذين في مستواه ، ثم يعتبر مرؤسا وتابعا للمستويات التنظيمية الأعلى منه .

فالمدير القائد يقع على عاتقه العبء الأكبر من مسئولية القيام بالعلاقات الإنسانية . والمشكلة التي تواجهه هي التعرف على حقيقة شعور من يعملون معه ، والتغلب على تلك الحواجز التي تقف دائما حائلا في الاتصال بحرية بين رئيس ومرؤسيه . سيكون على المدير القائد أن يعرف هل يتعاون مرؤسوه معه لأنهم راغبون في التعاون معه أم لأنهم خائفون من النتائج التي قد تترتب على عدم تعاونهم . والمدير القائد يتوقع مرؤسوه منه أن يتبع في معاملتهم أحسن علاقات إنسانية ممكنة ، وحتى لو كان واقعا تحت ضغط لا يمكنه من الاستجابة لكل مطالبهم ، وهذا ما يزيد من صعوبة موقف المدير القائد .

أما الدور الذي يقوم به المدير كزميل للمديرين الآخرين وكمعضو في مجموعة فإنه يتخلى فيه عن دوره القيادي ، ولا يكون له فيه أى سلطة رسمية مثل تلك التي يتمتع بها وهو في دور المدير القائد . ولذلك فإن هذا الموقف يميل على المدير أن يتصرف بشكل مختلف حتى يظل على وفاق مع المجموعة وحتى تظل المجموعة تقبله كعضو فيها .

أما المدير في دور التابع فيجتم عليه أن يسلك سلوكا مختلفا مع رئيسه ، ويتصرف بالشكل الذى يمكنه من كسب ثقة هذا الرئيس ، وفتح المجال أمامه للترقى إلى مراكز إدارية أعلى .

وهكذا نلاحظ أن المحيط الذى يعمل فيه كل مدير يحتم عليه أن يتصرف حسب المواقف المختلفة التى يقابلها كل يوم . فهو فى بعض الأحيان يكون قائدا ، وفى أحيان أخرى تابعا أو زميلا . والغرض من البرنامج التدريبى للعلاقات الإنسانية هو التأثير على سلوك الأفراد الداخلة فى البرنامج ، عن طريق التأثير فى معلوماتهم وخبراتهم وميولهم واتجاهاتهم ، حتى تنمو عندهم المقدرة على التكيف حسب المواقف المختلفة .

والقياس بمثل هذه البرامج التدريبية ليس بالأمر السهل ، فهناك الكثير من الصعوبات التى تعترض القائمين بها . من هذه الصعوبات أن العلاقات الإنسانية بطبيعتها مسائل غير ملموسة . وعلى ذلك يكون من الصعب قياس نتائج التدريب أو الحكم عليه . وكل ما يمكن عمله فى هذه الحالة هو سؤال المشتركين فى البرنامج عن مدى ما استفادوه منه أو تكليف رؤسائهم بمراقبة تصرفاتهم بعد انتهاء البرنامج . ولعل من أكبر العوامل التى تساعد المشتركين فى البرنامج على الاستفادة منه هو إيمانهم بالفكرة والهدف الذى أقيم البرنامج من أجله .

ونلاحظ أن برنامج التدريب إذا فرض على القائمين بالإدارة قبل أن تتولد عندهم الحاجة إليه فإنه لن يودى الغرض المطلوب منه . ولذلك يجب أن يسبق إدخال البرنامج تهيئة الأذهان له ، والدور الذى يمكن أن يؤديه فى مساعدة المارين على أداء المهام المطلوبة منهم وتذليل بعض ما يقابلهم من صعاب . ويجب ألا نشعر المديرين الذين سيشترون فى البرنامج بأن تصرفاتهم خاطئة ، وأن

البرنامج ما وضع إلا لإصلاح هذه الأخطاء في تصرفاتهم ، بل يجب أن تكون الفكرة التي لديهم عن البرنامج هي أنه أقيم لمساعدتهم ، وتحسين الوسائل التي يتبعونها في إدارة أعمالهم .

كذلك يجب على المسؤولين عن البرامج التدريبية في العلاقات الانسانية ألا يصوروا هذه البرامج للذين سيشاركون فيها على أنها مجرد وقت طيب سيقضونه أو مواقف مسلية سيستمتعون بمشاهدتها أو الاشتراك فيها ، فيصدمون عندما تطرح أمامهم مواقف تعكس أخطاءهم ، وتتحدى أفكارهم واتجاهاتهم . كما يجب ألا تدور هذه البرامج حول مواقف خيالية أو مثالية تكون نتيجتها أن تصبح غير واقعية وغير قابلة للتطبيق .

ولكى يكون برنامج التدريب ناجحاً وفعالاً فإنه يجب أن يزود المشتركين فيه بالنواحي الثلاثة الآتية :

- ١ - العلم والمعرفة بالأسس والنظريات الخاصة بالعلاقات الانسانية .
- ٢ - الاقتناع بتغيير أفكارهم القديمة وميولهم وإحلالها بأفكار وميول جديدة تتفق وأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية .
- ٣ - الخبرة والمهارة في تطبيق العلم والمعرفة بالعلاقات الانسانية ، وتكييف الأسس والنظريات لتتفق مع المواقف المختلفة المتجددة من يوم ليوم .

ولكى يتم نجاح البرنامج فإنه يجب أن تنهأ الظروف المناسبة للذين اشتركوا فيه لكي يطبقوا ما تلقوه من طرق وأساليب جديدة في محيط أعمالهم . والذي يحدث في كثير من الأحيان أن يقابل هؤلاء صعوبات في التطبيق سواء من جانب رؤسائهم أو رؤسائهم . فالمدير الذي أتم برنامج التدريب سيلحظ عليه مرموسه

تغيرا في سلوكه وتصرفاته معهم . هذا التغير سيجعل رؤسائهم يتساءلون لماذا هذا التغير ، وهل هذا التغير وقي أم مستديم ؟ وهل التغير حقيقى أم مفتعل ؟ هذا بالإضافة إلى أن المرؤسين قد لا يتجاوبون مع هذا التغير الذى طرأ على تصرفات رئيسهم ؛ لأنهم كيفوا أنفسهم حسب وضع معين ويكون من الصعب عليهم تغيير ما تعودوا عليه . من ناحية أخرى فإن المدير عندما لا يجد استجابة من رؤسائه لاتجاهاته الجديدة والتحسين فى علاقاته الانسانية فإنه قد يفقد إيمانه بماتلقاه أثناء فترة البرنامج، ويجد نفسه مندفعاً نحو اتباع أساليبه القديمة . وللتغلب على ذلك فإنه يجب تهيئة أذهان المرؤسين وتعريفهم بالعلاقات الانسانية وأسسها وأهدافها ، فى نفس الوقت الذى يجرى فيه تدريب الرؤساء على العلاقات الانسانية .

والصعوبات التى يقابلها الذين أتموا برنامج التدريب من جانب رؤسائهم تحدث عندما تتعارض تصرفات وافكار هؤلاء الرؤساء مع الأسس والنظريات التى احتواها برنامج التدريب . ولهذا يجب قبل القيام ببرامج التدريب أن تكون مؤيدة من جانب المستويات الادارية العليا ، كما يجب أن تشترك هذه المستويات بقدر الامكان فى البرنامج .

طرق التدريب على العلاقات الانسانية :

حيث أن العلاقات الانسانية ماهى الاتصرفات وسلوك فى المواقف المختلفة فإن التدريب على العلاقات الانسانية يدور حول كيفية التصرف فى هذه المواقف . ويمكن وضع الطرق المختلفة للتدريب فى أربع مجموعات كالاتى :

١ - التدريب فى مكان العمل نفسه وبمزاولة العمل .

٢ - التدريب فى مواقف افتعالية .

٣ - التدريب عن طريق المساهمة في اجتماعات لمناقشة مشا كل العلاقات الانسانية .

٤ - التدريب على شكل فصول دراسية .

اولا التدريب في مكان العمل :-

التدريب أثناء مزاولة العمل نفسه من الوسائل الضرورية لاكتساب وتنمية المهارة والخبرة في العلاقات الانسانية ، إلا أنه لا يمكن الاعتماد على هذا النوع من التدريب وحده ، فالعلاقات الانسانية مطلوبة في جميع المستويات التنظيمية . وهناك الكثير من المواقف التي قد لا يتعرض لها المدير أثناء مزاولة عمله ومع ذلك يجب أن يلم بها حتى يمكن إعداده للارتقاء في مناصب أعلى . ولهذا تقوم بعض الشركات بوضع برامج خاصة للمديرين المتوقع ترقية منهم ، بمقتضاها يتولون مناصب متنوعة لفترات قصيرة ويكون الغرض من ذلك إطلاعهم على المشاكل المختلفة الخاصة بالعلاقات الانسانية في الاعمال المتنوعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على مقابلتها بعد احتلالهم لمناصب رئيسية .

ثانيا. التدريب في مواقف افتعالية :

وفيه يتقمص الاشخاص أدوارا مختلفة تتطلب منهم تصرفات متنوعة . فقد يقوم شخص مرة بدور رئيس ومرة أخرى بدور مرموس . وقد يكون عاملا في أحد الأدوار ، ورئيس عمال في دور آخر . قد يتطلب منه أحد الأدوار خبرة فنية ، وقد يتطلب منه دور آخر خبرة إدارية . وقد يقوم الموقف حول مشكلة فنية ، وقد يقوم حول مشكلة إدارية أو اجتماعية أو نفسية .

والغرض من هذا النوع من التدريب هو تنمية القدرة عند الفرد على التكيف حسب المواقف المختلفة ، وعلى التفكير بإحساسات الآخرين وشعورهم ، حتى يمكن حل مشاكلهم وكسب ثقتهم وتعاونهم . ولكي ينمي الفرد في نفسه القدرة على التكيف فإنه يجب أن يعرف أن كل اتصال يقوم به مع آخرين يتطلب منه

مقابلات ثلاث أدوار مختلفة . الاول دوره كما يمليه عليه عمله ، والثاني الادوار المقابلة الاخرين (دور الرئيس مثلا يقابله دور المرموس) ، والثالث دوره من وجهة نظر الآخرين . يجب أن يعرف كل فرد منا الدور الذي يتوقع الآخرون منه أن يقوم به ، وهو إما أن يستجيب لرغبات الآخرين فيؤدي دوره كما يريدونه وإما أن يحاول التغيير من توقعات الآخرين إذا كان من غير الممكن الاستجابة لكل رغباتهم ومطالبهم .

والتدريب على مواقف مفتعلة لا يعنى أن المشا كل التي تدور حولها هذه المواقف مشا كل غير حقيقية . ولكن الفكرة في هذا النوع من التدريب هو خلق مواقف تعالج مشا كل واقعية ، وتهيئة الفرصة أمام الافراد لتقمص أدوار مختلفة ، محاولين معالجة المشا كل الانسانية المتنوعة . ويرى البعض أن هذا النوع من التدريب يمكن أن يكون بديلا عن الخبرة المكتسبة من مزاولة العمل ، بمعنى أنه يمكن ان يكتسب منه الافراد نفس الخبرة التي كان من الممكن اكتسابها من المزاولة الفعلية للاعمال الموكولة اليهم . ويرى البعض الآخر أن الحلول التي يمكن التوصل اليها لمشا كل العلاقات الانسانية من هذه المواقف التمثيلية أهم مما يحتمل التوصل اليه عن طريق مقابلة هذه المشا كل في المواقف الفعلية ، إذ يلاحظ أنه في الحالة الأخيرة غالبا ما تكرر الحلول سطحية وغير مبنية على دراسة علمية سليمة ، كما قد تكون حلولاً مؤقتة لا تعالج المشكلة المعينة من جذورها .

والتدريب عن طريق القيام بأدوار مختلفة في مواقف متنوعة يحقق مزايا كثيرة له تتركز فيه منها :

١ - يمكن من تطبيق العلم على العمل بينما لا يزال المشترك كمن في برنامج التدريب تحت الاشراف والتوجيه من المسؤولين عن البرنامج . كما يمكن عن طريق

هذا التطبيق وتحقيق المشتركين في البرنامج من فعالية الحلول التي أمكن التوصل إليها أن يتحمس الأفراد نحو اتباع هذه الحلول في القيام بأعمالهم . وبذلك تدفع هذه البرامج الأفراد إلى إدخال التحسينات في علاقاتهم الانسانية .

٢ - تزور هذه البرامج الأفراد بالمهارة والقدرة على تطبيق ما تلقوه من أسس ونظريات في العلاقات الإنسانية . وكما أنه لا يمكن لأحد منا أن يتقن إحدى الألعاب الرياضية بمجرد قراءته لكتاب عنها ، وكما أنه لا يمكن إتقان أى لعبة إلا بالتدريب عليها ، بعد الوقوف على قواعدها وأصولها ، فإنه لا يمكن لأى فرد اكتساب المهارة في تطبيق أسس ووسائل العلاقات الإنسانية إلا بعد التدريب عليها وتكرار القيام بها حتى يتم له إتقانها . فمثلا التدريب على إجراء المقابلات واستقاء المعلومات والحقائق يفيد في إظهار أكثر الوسائل فعالية في الحصول على البيانات من الأفراد . كما يمكن التدريب على الإنصات للآخرين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير ، والتمشى معهم في مشاعرهم وعواطفهم .

٣ - عندما يشترك المديرون في تقمص شخصيات مختلفة قد علمهم يندمجون مع الآخرين في مشاعرهم ومشاكلهم فإن ذلك قد يغير من طريقة تفكيرهم ومن نظرتهم إلى عملهم وإلى من يعملون معهم ، ويزداد اقتناعهم بأن السلطات الرسمية المخولة لهم ليست هى السبيل الوحيد لدفع الآخرين للقيام بأعمالهم ، وأنه عن طريق إدخالهم التحسينات في علاقاتهم الإنسانية مع رؤسيتهم تتوطد قيادتهم على الآخرين ، ويستمدون من هذه العلاقات قوة أكبر من القوة التي تعطونها لإياهم سلطاتهم الرسمية . وبما لاشك فيه أن المدير عندما يقوم بدور مرموس في أحد المواقف فإنه يصبح أكثر قدرة على التعامل مع رؤسيتهم ومعالجة مشاكلهم .

٤ - يمكن هذا النوع من التدريب من تجربة الطرق المختلفة لمعالجة مشكلة

معينة ، ثم مناقشة كل طريقة والتعرف على مزاياها وعيوبها؛ والتوصل في النهاية إلى أحسن طريقة ممكنة لمعالجة المشكلة المعينة . وبذلك يمكننا أن نتفادى طريقة التجربة والخطأ التي كانت متبعة في الماضي ، ولا زالت متبعة في كثير من الأعمال .

هـ - عندما يقوم الأفراد بأدوار مختلفة مع آخرين فإن كلا منهم يكون واعياً لما يقوله وما يفعله ، وكذلك ما يقوله وما يفعله الآخرون المشتركون معه في الموقف المعين . وعن طريق ملاحظة الانعكاسات ورد الفعل على وجوه الآخرين وتصرفاتهم يستطيع الفرد أن يتعرف على عيوبه ونواحي النقص فيه التي ربما كان يقاسى منها سنين طويلة ولكن لم تتح له الفرصة في أن يتعرف عليها . فمثلاً قد تكون طريقة الكلام منفرة أو بعض الحركات أثناء الكلام غير مناسبة ، أو قد تكون نبرات الصوت غير متناسقة ، أو تعبيرات الوجه غير كافية . فإذا اكتشف الأفراد هذه العيوب في أنفسهم فإنهم سيعملون على إصلاحها .

ثالثاً : التدريب عن طريق المساهمة في اجتماعات لمناقشة مشاكل العلاقات الانسانية:

وفي هذا النوع من التدريب يجتمع المدير بالمجموعة التي تعمل معه ، وتطرح على الجميع إحدى المشاكل التي قابلتها المجموعة ، ثم يفتح باب المناقشة حول المشكلة ، ويشترك الجميع في محاولة إيجاد الحلول المختلفة للمشكلة ثم أحسن حل لها . وحتى تعطى الفرصة لكل فرد في المجموعة في أن يساهم في المناقشة فإنه توضع حدود على العدد الذي يشترك في التدريب ، بحيث يتراوح مثلاً بين ١٠ و ١٥ ، وتدور المناقشة تحت إشراف أحد القادة ومن الطبيعي أن يكون الأعضاء على إلمام كاف بالموضوع الذي تدور حوله المناقشة ، كما يجب أن تكون المشكلة المعروضة تهم جميع الأعضاء ، حتى يكون عند كل واحد منهم الحافز على الاشتراك في المناقشة .

رابعاً : التدريب على شكل فصول دراسية :

ويكون ذلك بالقاء محاضرات في أسس العلاقات الانسانية ، والنظريات التي تقوم عليها ، وأهدافها وسياساتها . كما قد يسير التدريب على طريقة دراسة الحالات ، وذلك بمناقشة حالات واقعية من زواياها المختلفة : ويتميز هذا النوع من التدريب بأنه يجمع مزايا متعددة هي معالجة مواقف واقعية ، ومشاركة فعالة من جانب الأعضاء ، وتحليل ودراسة متعمقة لكل حالة معروضة .

الجزء الثاني

وظائف المشروع

الفصل الخامس عشر

المشروع

دراسة فكرة المشروع والغرض من انشائه :

لا يمكن للمشروع أن ينجح ما لم يتم على دراسة دقيقة لفكرة واضحة وعملية تنبع في ذهن أصحابه أو القائمين على تكوينه . ولم تعد المشروعات تقام بناء على فكرة طارئة أو نزوة وقتية ، بل أصبحت تبنى على دراسات مستفيضة ، وتفكير طويل ، وتقليب لوجهات النظر المختلفة . فقد أصبحت المشروعات التجارية والصناعية تقوم بدور كبير في الاقتصاد العام للدولة ، وبصفة خاصة المشروعات الكبيرة . ولا يمكن أن نتصور قيام مشروع كبير ما لم يكن لأداء هدف معين والقيام بخدمة معينة يتطلبها الكيان الاقتصادي بأكمله .

ولم يعد نجاح المشروع أو فشله من المسائل التي تهتم أصحاب المشروع وحدهم ، بل أصبح على كل مشروع مسؤوليات متعددة تجاه المجتمع . وفي ظل النظام الاشتراكي العربي أصبح لكل مشروع دور محدد في خطة التنمية والتوسع ، وعليه مسؤولية تجاه الأهداف التي نسمى إلى تحقيقها ، وهي مضاعفة الدخل ، ورفع مستوى المعيشة ، وإيجاد نظام اقتصادي متوازن ، وخلق مجتمع قوامه الكفاية والعدل . ويجب أن يشعر كل مشروع بمسؤوليته تجاه المستهلك وضرورة تزويده بالحاجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة . كما يجب على كل مشروع أن يحافظ على الموارد الطبيعية والبشرية للدولة ، وذلك بأن يقوم أولاً على أساس سليم ودراسة

كافية ، ثم ثانيا بأن يسير العمل فيه بأحسن الوسائل وأكثرها تقدما ، حتى يقدم أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة .

يجب على المسؤولين عن تكوين المشروع الجديد أن يدرسوا فكرته والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، وعليهم في سبيل ذلك أن يقوموا بتجميع كافة البيانات من المصادر المختلفة ، ثم عليهم بعد ذلك أن يحللوها تحليلا دقيقا للوصول إلى قرازات سليمة في كافة النواحي المتصلة بقيام المشروع .

وهناك الكثير من الأسئلة التي يجب على القائمين بالمشروع أن يجدوا إجابات عنها قبل اتخاذ قرار نهائي بالبدء بالمشروع . ومن هذه الأسئلة ما يلي :

- (١) هل هناك طلب على السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع ؟
- (٢) هل الطلب مؤقت أم مستديم ؟
- (٣) هل من المحتمل أن يبطل استعمال السلعة بعد فترة قصيرة من ظهورها ؟ وهل هناك سلع بديلة يمكن للمستهلك الاستعاضة بها عن السلعة التي سيقدمها المشروع ؟ وهل هناك سلع بديلة من المتوقع ظهورها ؟
- (٤) هل في الإمكان إنتاج السلعة بالمعينة وتسويقها ؟
- (٥) هل المواد الأولية المطلوبة لإنتاج السلعة متوفرة ؟ وهل وسائل النقل متوفرة ؟
- (٦) هل يمكن إنتاج السلعة بتكاليف تمكن من بيعها للمستهلك بسعر مناسب ؟
- (٧) هل يمكن إنتاج السلعة بالشكل الذي يجعلها تقف في وجه منافسة السلع الأخرى ؟ وهل تتوفر الخبرة العملية والإمكانات المادية المطلوبة ؟

(٨) ما هي طبيعة السوق ؟ وهل تسيطر عليه سلع معروفة ، أو عادات استهلاكية معينة ؟

(٩) ما هي النقط التي يركز عليها نجاح السلعة ؟ هل جودة السلعة وتنوعها في التصميم ؟ أم القيام بحملة إعلانية تعزز بالاتصال وإيجاد روابط قوية مع تجار الجملة والتجزئة ؟ أم اختيار أحسن موقع للمشروع ؟ أم الاستعانة بقوة من عمال البيع المدربين تدريباً كافياً ؟ ... الخ

(١٠) هل من الممكن توفير الأموال اللازمة للبدء بالمشروع وتشغيله لمدة كافية إلى أن يتمكن من تحقيق إيرادات تكفي لمقابلة المطالب المالية المستقبلية ؟ وهل من الممكن الحصول على ما يحتاجه المشروع من مديرين وخبراء وفنيين وعمال ؟ وهل يستطيع المشروع تدبير الأموال اللازمة لشراء المواد والأجهزة والمعدات المطلوبة ؟

اختيار الشكل القانوني للمشروع :

يتوقف اختيار الشكل القانوني للمشروع على عدة اعتبارات منها :

- ١ - طبيعة العمل المراد انجازه وحجم العمليات .
- ٢ - مدى ما يستطيع مؤسسو المشروع تقديمه من أموال .
- ٣ - الاحتياجات المالية المستقبلية للمشروع .
- ٤ - توفر الكفايات الفنية والإدارية المطلوبة للقيام بالمشروع .
- ٥ - مدى استعداد المستثمرين لتحمل الأخطار .

والأشكال الرئيسية للمشروع هي :

١ - المشروع الفردي .

٢ - شركة التضامن .

٣ - شركة المساهمة .

٤ - الجمعيات التعاونية .

وسنتكلم باختصار عن كل منها .

أولاً : المشروع الفردي :

وهو أبسط أنواع المشروعات حيث يمتلكه فرد واحد تكون له الرقابة الكاملة على جميع أوجه النشاط التي يقوم بها المشروع ، كما يكون له الحق في الحصول على جميع الإيرادات ، كما يكون المسئول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات والديون التي قد تؤدي إليها عمليات المشروع . ولا يتطلب المشروع الفردي في إنشائه عادة تكاليف عالية ، كما لا تشترط لإقامته إجراءات معقدة كتلك التي يتطلب القانون القيام بها في حالة الأنواع الأخرى ، وخاصة شركات المساهمة .

ويتمتع صاحب المشروع الفردي بحرية كبيرة في اتخاذ ما يراه من قرارات ، إذ لا يكون هناك من يرجع إليه أو يأخذ موافقته قبل اتخاذ قرار معين . وتعطى هذه الميزة الكثير من أصحاب المشروعات الشعور بالرضا النفسي ، إذ يشعر صاحب المشروع بأنه لا يعمل تحت سيطرة أحد ، ولا تتقييد حريته في العمل . وتؤدي هذه الميزة إلى نتائج طيبة لو توفر في صاحب المشروع الحكم السليم والتقدير الحكيم بالنسبة للمواقف التي يواجهها .

ومن أكبر عيوب المشروع الفردي أن فرداً واحداً قد لا تتوفر لديه الأموال اللازمة لإقامة مشروع كبير ، كما أن رأس المال المحدود الذي يقدمه صاحب

المشروع لا يشجع البنوك أو الأفراد على تقديم قروض إليه إلا في حدود ضيقة . ولهذا فإن المشروع الفردى لا يصلح لإقامة مشروعات كبيرة الحجم . والذي يحدث عادة هو أن يبدأ المشروع بملكية فردية ، ثم بعد ذلك عندما يبدأ ينمو ويتوسع يتحول إلى شركة مساهمة ، حتى يمكن الحصول على الأموال اللازمة للتوسع . ولكن يجب ألا يتبادر إلى الذهن أن كل المشروعات الفردية صغيرة أو أن كل شركات المساهمة كبيرة ، فقد تكون بعض المشروعات الفردية أكبر حجما من شركات المساهمة . من ناحية أخرى هناك ميادين تغلب فيها المشروعات الفردية الصغيرة ، كما هو الحال في تجارة التجزئة والخدمات .

ثانيا : شركة التضامن :

وهي عبارة عن مشروع يمتلكه ويديره اثنان أو أكثر بموجب عقد . وتكون عادة أكبر في الحجم من المشروع الفردى نتيجة تجميع الشركاء المتضامنين لما لديهم من أموال ، بجانب استغلال ما قد يتوفر فيهم من خبرات فنية وإدارية . وتتميز شركة التضامن بسهولة التكوين من الناحية القانونية ، كما أن الشركاء فيها ، كما هو الحال في المشروع الفردى ، مسئولون عن دين الشركة مسئولية غير محدودة ، بمعنى أنه إذا لم تكف أموال الشركة للوفاء بديونها فإن هذه الديون تسدد من الأموال والممتلكات الشخصية للشركاء المتضامنين . لهذا فإن من عيوب شركات التضامن أنه إذا لم تتوفر روح الثقة والإخلاص بين الشركاء المتضامنين فإن أحدهم قد يوقع الشركة بأكملها في أزمات مالية قد تذهب بالممتلكات الشخصية للآخرين .

وما لم ينص الاتفاق بين المتضامنين على خلاف ذلك فإنه يكون لكل منهم صوت في إدارة المشروع متساو مع الآخرين ، كذلك ما لم ينص على خلاف

ذلك فإن الأرباح توزع بينهم بالتساوى ، وكذلك يتحملون الخسائر بنفس النسبة ومن الواضح إنه إذا سار العمل بين الشركاء فى توافق وانسجام فإن شركة التضامن يمكن أن تحقق نجاحا كبيرا نتيجة تضافر جهود الشركاء وتجميع خبراتهم وقدراتهم الإدارية . ولكن الذى يحدث عادة هو وجود احتمال مستمر لاختلاف وجهات النظر ، مما يؤدى إلى التأخير فى اتخاذ القرارات ، وإذا اشتد الخلاف فقد يترتب عليه حل الشركة .

١١٨ : شركة المساهمة :

يمكن تعريف شركة المساهمة بأنها شخص معنوى يخلقه القانون لأداء غرض معين . ويعتبر الشكل المساهم من المشروعات أنسب الأشكال فى الحالات التى تتطلب استثمار رؤوس أموال كبيرة . ولهذا نجد شركات المساهمة هى الشكل الغالب فى ميدان الصناعى . وقد ظهرت الحاجة إلى وجود شركات المساهمة بعد الثورة الصناعية الأولى حينما ظهرت أهمية الإنتاج والتسويق على نطاق كبير للحصول على وفورات . وقد تطلب الإنتاج الكبير والتوزيع فى أسواق واسعة رؤوس أموال كبيرة لم يكن من الممكن الحصول عليها إلا عن طريق مساهمة عدد كبير من الأفراد ، ومن ثم ظهرت شركات المساهمة .

ولتشجيع الأفراد على استثمار مدخراتهم فى شركات المساهمة كان من الضرورى أن تعطى الشركة شخصية معنوية مستقلة عن المساهمين ، بحيث تستمر فى أعمالها ولا تتأثر بتصرفات المساهمين أو التغييرات التى تحدث بينهم ، كالموت أو الانسحاب أو بيع الأسهم . كما أن كل مساهم مسئول فى حدود قيمة ما يمتلكه من أسهم فى الشركة . وتصدر شركات المساهمة أنواعا مختلفة من الأسهم عادية وممتازة ، حتى تعطى الفرصة للأفراد على اختلاف رغباتهم فى المساهمة . فالأسهم العادية تناسب

المساهمة الراغب في تحمل أخطار أكبر ، وفي نظير ذلك يتحصل على عائد أكبر إذا حققت الشركة أرباحا كافية . أما الأسهم الممتازة فتعطي لحاملها الأولوية في الحصول على نسبة معينة من الأرباح قبل التوزيع على حملة الأسهم العادية ، ولذلك تكون نسبة العائد منها أقل من النسبة التي يتحصل عليها حامل السهم العادي . كما تتمكن الشركة المساهمة من الحصول على المزيد من الأموال عن طريق إصدار السندات أو الاقتراض من البنوك .

وتتيز شركة المساهمة عن الأنواع الأخرى من المشروعات بانفصال الملكية عن الإدارة ، بمعنى أن أصحاب الشركة وهم المساهمون لا يديرون أعمال الشركة بأنفسهم وإنما ينوب عنهم مجلس إدارة ينتخبونه ويقوم بدوره باختيار وتعيين مديرين متخصصين للقيام بأوجه النشاط المختلفة المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة . ويقوم مجلس الإدارة بدور المراقب على أعمال الإدارة ، كما يجتمع المساهمون على شكل جمعية عمومية ، عادة مرة كل سنة ، لمناقشة تقرير مجلس الإدارة عن نتائج أعمال الشركة وإقراره باعتبارهم أصحاب السلطة النهائية في الشركة .

رابعا : الجمعية التعاونية :

هناك ثلاث مبادئ رئيسية يمكن اعتبارها المبادئ العامة للتنظيم التعاوني وهي :

(١) التمثيل الديمقراطي : ويتمثل في مبدأ صوت واحد لكل عضو ، بصرف النظر عن عدد الأسهم التي يملكها . وفي هذا تختلف الجمعية التعاونية عن شركات المساهمة العادية التي تعتبر فيها وحدة الأسهم هي أساس التصويت . وحق التصويت على أساس الفرد فيه تحقيق أيضا للهدف التعاوني الذي يرمى إلى زيادة

الاهتمام بأعمال الجمعية ونشاطها - اشتراك الأعضاء في هذا النشاط .

(٢) نسبة محدودة من الفائدة على رأس المال المستثمر : وهذا يخالف شركات المساهمة التي لا تضع حدوداً على مقدار العائد على رأس المال . ويلاحظ أن العضو في الجمعية التعاونية لا يقدم أمواله وهدفه الحصول على أكبر عائد عليها وإنما لكي يحصل على وفورات وميزات أخرى . وعلى ذلك فإن رأس المال المستثمر في الجمعية التعاونية ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما هو وسيلة للحصول على أهداف أخرى .

(٣) توزيع الأرباح على أساس كمية التعامل : من أوجه الاختلاف الرئيسية بين الجمعية التعاونية والمشروع العسادي أنه في حالة الجمعية التعاونية يتم توزيع صافي الأرباح أو الإيرادات في نهاية السنة المالية على الأعضاء - وغير الأعضاء أحياناً - حسب كمية تعاملهم مع الجمعية . بينما في شركات المساهمة العادية مثلاً يوزع صافي الربح على حملة الأسهم حسب عدد الأسهم المملوكة . والاساس في الجمعيات التعاونية أنها تعمل ليس أساساً بقصد الربح ، كما هو الحال في المشروعات الخاصة ، وإنما بقصد تقديم خدمات لأعضائها بسعر التكلفة . وتأخذ إدارة الجمعية في اعتبارها التكاليف التي تتكبدها في تقديم تلك الخدمات حتى تقوم بتغطيتها من الإيرادات .

القطاع العام والقطاع الخاص :

من القرارات الهامة التي تتخذها الحكومات التي تسير في طريق التنمية الاقتصادية أن تحدد ما إذا كانت تقوم بنفسها بإنشاء أو امتلاك أو إدارة المشروعات التجارية والصناعية الجديدة ، أو أن تترك ذلك كله - أو جزئياً

إلى القطاع الخاص . ولا شك إن درجة كبيرة من نجاح التنمية يتوقف على الطريقة التي تقام بها المشروعات ، والكيفية التي تدار بها .

وإذا كان الاتجاه هو نحو التوسع في القطاع العام فإن هناك بعض المجالات التي ستحتم الضرورة وضعها على شكل قطاع خاص . كذلك فإنه إذا كان الاتجاه هو نحو تشجيع وتنمية القطاع الخاص فستكون هناك بعض المشروعات التي لا تستطيع الاستثمارات الخاصة القيام بها من الناحية الاقتصادية . ولذلك فإن الدول النامية ستكون اقتصادها في الغالب من قطاع عام يعمل جنباً إلى جنب مع قطاع خاص ، كما هو الحال في الجمهورية العربية المتحدة .

وتقوم الحكومة بتحديد مزيج من القطاعين العام والخاص في محاولة الموازنة بينهما بالشكل الذي يحقق أقصى مزايا ممكنة ويساعد على تنفيذ خطط التنمية ومقابلة الاحتياجات المختلفة للكيان الإقتصادي . فيتم تحديد مجال كل قطاع ، وذلك بتحديد مشروعات معينة أو أنواع معينة من النشاط التجاري والصناعي لتدخل في نطاق قطاع دون آخر . وسنتناول فيما يلي الظروف التي تدفع الحكومات إلى القيام بنفسها بالمشروعات الاقتصادية والعوامل التي تعمل على نجاح هذه المشروعات .

إذا تقرم الحكومات بالمشروعات الاقتصادية ؟

قد يجري وضع القطاعات الاقتصادية داخل الملكية العامة للدولة لأسباب عائلية ، وقد يتكون القطاع العام على أساس الحاجة والضرورة والاعتبارات التي تليها الظروف المحيطة باقتصاديات الدولة وإمكانياتها ، فقد ترى الحكومة عدم قدرة القطاع الخاص على إنشاء مشروعات صناعية معينة في نفس الوقت

الذى تكون فيه هذه المشروعات حيوية للتنمية الاقتصادية فلا تجد الحكومة في مثل هذه المواقف إلا أن تدخل بنفسها وتقيم المشروعات المطلوبة .

وفي كثير من الدول لا يتوفر رأس المال الخاص المحلي ، وخاصة بالنسبة لاحتياجات المشروعات الكبيرة ، كما قد لا تتوفر الهيئات التي تستطيع تجميع رموس الأموال اللازمة . كذلك قد لا تتوفر في القطاع الخاص المقدرات الفنية والإدارية اللازمة .

ومن ناحية أخرى يمكن للحكومات توفير رموس الأموال اللازمة لإنشاء المشروعات وتزويدها بالأجهزة والمعدات الحديثة . وقد تحصل الحكومات على رموس الأموال من مصادرة داخلية أو خارجية وبشروط وتسهيلات لا يكون في متناول القطاع الخاص الحصول عليها .

وإذا توفر التخطيط الإقتصادي الجيد تصبح المشروعات الحكومية جزءاً من خطة عامة للتنمية مبنية على دراسة للمشروعات المختلفة ، وعلى نظام الأولويات على ضوء احتياجات الإقتصاد القومي وأهداف خطة التنمية ، وهي دراسة لا يمكن أن تقوم بها المشروعات في القطاع الخاص .

كما تستفيد المشروعات الحكومية من نواح متعددة بسبب ارتباطها بالجهاز الحكومي . فيمكن توفير المواد الأولية اللازمة ، وتزويد الخدمات كإنشاء الطرق ومد السكك الحديدية وإقامة المرافق ، وتوليد القوى المحركة . كما تدخل الحكومة مع الحكومات الأخرى في إتفاقيات لتوفير الخبرات الفنية الأجنبية لمشروعاتها الجديدة حتى يتكون لديها قوة وطنية مدربة . كما تشجع الحكومة المشروعات التابعة لها عن طريق تفضيل التعامل معها .

العوامل التي تساعد على نجاح المشروعات الحكومية :

يجب على الحكومة أن تتخذ كافة الخطوات والسبل التي تساعد على نجاح مشروعات القطاع العام . وهناك ثلاث أسس رئيسية لتحسين الإدارة لهذه المشروعات وتمكينها من تحقيق الأهداف المطلوبة . وهذه الأسس هي تحديد الهدف من كل مشروع تحديداً واضحاً ، ووضع نظام للحوافز للعاملين في القطاع العام ، ومنح الدرجات الكافية من اللامركزية وحرية العمل للقائمين بالإدارة (١).

إن التحديد الدقيق للهدف من المشروع يتطلب أيضاً دراسة أحسن الطرق لتحقيق هذا الهدف . كما يجب تحويل الهدف من كل مشروع إلى أرقام كمية حتى يمكن وضع أنظمة الرقابة على أساسها . ومن الممكن قياس درجة تقدم ونجاح كثير من المشروعات على أساس عامل الربح . فإذا كانت السياسة الموضوعية هي أن يبيع المشروع بأسعار تنافسية مع سلع أخرى في الأسواق المحلية أو الخارجية فإن يمكن استخدام الطرق المحاسبية العادية في قياس مدى ربحية المشروع . أما إذا كانت الأسعار المحددة للمشروع أقل من الأسعار السائدة لسلع مماثلة فيكون تقييم أرباح المشروع على أساس ما كان سيحققه من أرباح لو باع بالأسعار العادية .

وتمثل الحوافز عاملاً هاماً في دفع العاملين بالمشروع إلى بذل أقصى طاقاتهم وزيادة إنتاجيتهم . ولتحقيق هذا الغرض يمكن تخصيص نسبة معينة من الأرباح

(١) Bryce, Murray D., Industrial Development, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1960), pp. 69 - 71 .

لتوزيعها على شكل مكافآت على العاملين بالمشروع . كما يمكن أيضاً وضع نظام للأجور التشجيعية يمكن العاملين من الحصول على أجور إضافية إذا زاد إنتاجهم عن معدلات محددة.

من العوامل الأساسية أيضاً لنجاح المشروعات الداخلة في القطاع العام أن تمنح درجة كافية من الاستقلال والحرية في العمل ، إذ بدون هذا الاستقلال قد يقيّد العمل في هذه المشروعات بالروتين الحكومي والبطء في الإجراءات . فيجب تفويض السلطات اللازمة للمسؤولين عن الإدارة والتي تمكنهم من سرعة اتخاذ القرارات والمرونة في مواجهة المواقف والقدرة على حل المشاكل بفعالية طبقاً للظروف المحيطة بكل مشروع . ولا يعني تمتع المشروعات التابعة للقطاع العام بدرجات كبيرة من اللامركزية أن السلطات الحكومية قد تفقد القدرة على الرقابة عليها . فيجب أن يقتصر دور الحكومة على اختيار أصح وأقدر العناصر لإدارة هذه المشروعات ، ثم تزودها بالتوجيهات والسياسات العامة ، وتقوم في فترات دورية بمراجعة النتائج التي تصل إليها المشروعات للتأكد من سيرها في الطريق الصحيح .

اختيار موقع المشروع

من العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع اختيار الموقع المناسب . وهناك الكثير من الاعتبارات التي يجب ملاحظتها حين اختيار الموقع . وتختلف هذه الاعتبارات باختلاف طبيعة المشروع ومن حيث كونه يعمل في تجارة الجملة أو التجزئة أو في الميدان الصناعي . فإذا كان المشروع في تجارة الجملة فإنه يختار موقعه بحيث يكون قريباً من وسائل النقل ، كما يتخير الأماكن المنخفضة الإيجار.

وحيث أن مشكلة اختيار الموقع تحتل أهمية خاصة في حالة المشروع الذي يعمل في تجارة التجزئة وفي الصناعة فإننا سنقصر مناقشة الموضوع عليها .

اختيار موقع المشروع التجارى :

يأب اختيار موقع المشروع التجارى دورا كبيرا فى نجاح المشروع ، لاذيؤثر بشكل مباشر على حجم المبيعات ، وبالتالي على الأرباح التى يحققها المشروع . ومشكلة اختيار الموقع لا تعنى فقط اختيار موقع مشروع جديد ، ولكن هذه المشكلة تتجدد بالنسبة للمشروعات القائمة نتيجة التطور والتغيير الذى يحدث على مر السنين فى تحركات السكان وعاداتهم الشرائية . وتواجه بعض المشروعات مشكلة اختيار الموقع دون دراسة ، بينما يقوم البعض الآخر بدراسات واستقصاءات قبل اتخاذ قرار بشأن اختيار مدينة معينة ثم اختيار موقع معين فى المدينة . ومن الامثلة على البيانات التى تقوم المشروعات بتجميعها قبل اختيار مواقعها مستوى الدخول ، وعدد المستهلكين وأنواعهم وخصائصهم ، وعدد المحلات القائمة وخاصة المنافسة ، ونوع السلع المتداولة ، ومدى توفر المرافق العامة والتسهيلات التسويقية المختلفة . ومن الواضح أن مثل هذه الدراسات تتطلب إمكانيات مادية وقدرات إدارية للقيام بها ، وهو ما لا يتوفر إلا للمشروعات الكبيرة .

من العوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار والخاصة بتحديد مدينة معينة لاختيار الموقع فيها نوع الصناعات القائمة وعددها ومدى نجاحها . لأن ذلك يحدد حجم دخول المستهلكين وبالتالي يشير إلى القوة الشرائية للأفراد . كما يجب التعرف على العدد الإجمالى للسكان فى المدينة واحتمالات التوسع السكانى فى المستقبل وعادات المستهلكين ومقدار دخولهم وتوزيع هذه الدخول ، كذلك المشروعات القائمة

وطبيعة ومدى المنافسة المتوقعة منها ، والأنظمة الموجودة ومدى التعاون المتوقع من القائمين بالحكم المحلي .

وبعد الوصول إلى قرار اختيار مدينة معينة يصبح المطلوب بعد ذلك اختيار موقع معين في هذه المدينة . وهذا يتطلب دراسة عوامل متعددة ، منها محاولة تقدير حجم المبيعات المحتمل من المواقع المختلفة ، وإذا كان من غير الممكن التنبؤ بدقة كافية بالمبيعات المحتملة فإنه يمكن من واقع الخبرة السوقية وجمع البيانات عن نشاط المحلات المنافسة وضع أرقام تقديرية للمبيعات يمكن الاعتماد عليها في المقارنة بين المواقع المختلفة . من العوامل أيضا محاولة دراسة عادات الشراء للمستهلكين ، لما في ذلك من أثر على اختيار الموقع . فقد يكون الموقع المناسب هو القريب من المحلات المنافسة ، كما قد يكون في أحيان أخرى وحسب طبيعة السلع التي سيتعامل فيها المشروع هو الموقع القريب من المستهلكين . ويجب أيضا دراسة طرق المواصلات ، وحركة المرور ومدى الازدحام ، ومدى توفر الأماكن المخصصة لانتظار السيارات ، ومدى تفضيل المستهلكين لجانب من الطريق على الجانب الآخر .

كما قد يتأثر اختيار الموقع بالمنطقة المحيطة ، وعمما إذا كانت غير مرغوب فيها من بعض النواحي ، كانتشار المنازل القديمة فيها أو الروائح الكريهة أو الدخان أو الضوضاء . وأخيرا فإن اختيار الموقع يتوقف على مدى توفر مواقع متعددة للاختيار من بينها ، وعلى مستوى الإيجارات في المناطق المختلفة ، وتوفر المباني الحديثة أو عدم توفرها ، مما يستلزم في الحالة الأخيرة تجديد المباني القائمة حتى تصلح لإقامة المشروع فيها .

اختيار موقع للمشروع الصناعي :

يواجه المشروع الصناعي المشكلة الخاصة باختيار الموقع المناسب لعملياته سواء عند البدء في إنشائه أو بعد ذلك عندما تتغير ظروف معينة تجعل من الضروري إعادة النظر في الموقع القائم والبحث عن موقع جديد . وتعتبر المشكلة من المشاكل الهامة التي تواجه المسؤولين عن إنشاء وإدارة المشروعات الصناعية لأن الموقع الصحيح يحقق الكثير من الوفورات ويساعد في حل أو تلافي الكثير من المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو الأفراد أو غير ذلك من أوجه النشاط المطلوبة .

وإذا كان من الناحية النظرية يمكن القول بأن هناك موقعاً مثالياً لكل مصنع إلا أنه من الناحية العملية لا يمكن الوصول إلى هذا الموقع المثالي نظراً للكثير من العوامل التي تدخل في اختيار موقع المصنع ، وصعوبة تقييمها بدقة ، ونظراً للتغير المستمر في الظروف المحيطة بكل مصنع التي تجعل المواقع التي كانت تتميز بنواح معينة تفقد هذه الميزات . لذلك يمكن أن نقول إن دراسة المشكلة الخاصة باختيار الموقع تكون بغرض الوصول إلى موقع جيد يحقق للمصنع أكبر وفورات ممكنة ولا يكون عائقاً في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة .

ويتم اختيار الموقع المناسب بعد دراسة العوامل المختلفة التي لها علاقة بالمشكلة . وتكون الدراسة على مرحلتين : الأولى الغرض منها اختيار المنطقة الجغرافية التي سيقام في حدودها المصنع ، والثانية الغرض منها اختيار موقع معين

داخل المنطقة المعنية . (١)

ومن العوامل التي تدخل في اختيار المنطقة الجغرافية القرب من الأسواق ، ومن مصادر المواد الأولية ، ومصادر القوة العاملة ، ومصادر القوة المحركة والوقود والمياه ، والقرب من وسائل النقل ، والظروف المناخية والطبيعية الصحيحة ، وكذلك توفر الخدمات المالية والاجتماعية والترفيهية ، والمجتمع المحلي الذي يمكن إيجاد علاقات عامة حسنة بينه وبين المصنع .

أما العوامل التي تدخل في اختيار موقع داخل منطقة معينة فمنها التفضيل بين المواقع داخل المدينة أو الضواحي أو في المناطق الريفية ، وقيمة الأرض . وشكل المساحات المتاحة ومدى مناسبتها لإقامة مباني المصنع ، ومدى توفر مساحات إضافية للتوسع ، ومدى توفر الخدمات والمرافق العامة ، ومدى التسهيلات المتوفرة في إقامة المباني وملحقاتها .

ويجب عند دراسة كل هذه العوامل وغيرها أن يجري تقييم لكل عامل لتحديد مدى أهميته بالنسبة للعوامل الأخرى وعلى ضوء طبيعة عمليات المصنع ونوع السلع التي ينتجها والخدمات التي سيحتاج إليها . وبعد هذا التقييم سيتضح أن هناك بعض العوامل أكثر أهمية من عوامل أخرى ، مما يؤدي إلى اختيار الموقع على أساسها . ولا يمكن كما ذكرنا أن نصل إلى الموقع الذي يعطينا مزايا من كل العوامل مجتمعة ؛ وإنما الدراسة الصحيحة تعطينا في النهاية الموقع الذي يكون مناسباً على ضوء جميع الظروف والاعتبارات المحيطة .

فبالنسبة لعامل القرب من الأسواق ، نجد أن لهذا العامل أهميته في

Moore, Franklin G., Manufacturing Management, (١)

(Richard D. Irwin , Inc. Illinois , 1955) , Chapter 6 .

حالة المصانع التي تنتج سلعا ذات أحجام كبيرة أو أوزان ثقيلة وفي نفس الوقت ذات قيمة منخفضة ، إذ سترتب على نقلها تحمل نفقات عالية . بينما إذا كانت السلع المنتجة ذات أحجام أو أوزان صغيرة وقيمتها مرتفعة فإن القرب من الأسواق لن يكون له نفس الأهمية . كذلك إذا كانت السلع المنتجة سريعة التلف فإن هذه الحالة تتطلب إنتاجها في أقرب نقطة ممكنة إلى مراكز الاستهلاك ، وكلما قلت قابلية السلع للتلف كلما كان في الامكان البعد عن الأسواق ، إذا كانت العوامل الأخرى لها أهمية أكبر .

وإذا كان المصنع قريبا من مصادر المواد الأولية فإن ذلك له مزايا متعددة ووفورات كبيرة . فبجانب الوفرة في مصاريف النقل فإن العمليات الإنتاجية ستكون أكثر استقرارا وانتظاما ، ولن تكون هناك حاجة إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون من المواد مما يقلل من نفقات التخزين ، ويؤدي في النهاية إلى التخفيض في تكاليف الإنتاج . ويكون لعامل القرب من مصادر المواد الأولية أهميته إذا كانت المواد بأحجام أو أوزان كبيرة بالنسبة لقيمتها ، أو إذا كانت وسائل النقل غير متوفرة . أما إذا كانت المواد بأحجام أو أوزان صغيرة أو إذا توفرت وسائل النقل الجيد فإن هذا العامل يقل نسبيا في الأهمية .

وبالنسبة لتوفر القوة العاملة فإن المصانع التي تختار مواقعها بالقرب من المناطق المزدحمة بالسكان أو بالقرب من المراكز الصناعية حيث تتوفر القوة العاملة المدربة أو نصف المدربة فإن ذلك يساعد في الحصول على العمال المطلوبين بأقل تكاليف ممكنة . وتزداد الصعوبة التي يواجهها المصنع في حل مشكلة توفير القوة العاملة إذا كانت العمليات تتطلب درجات عالية من المهارة ، بينما يكون من السهل نسبيا توفير العمال المطلوبين إذا كانت العمليات لا تتطلب مهارة أو درجات منخفضة منها .

وتزداد أهمية القوة المحركة والوقود والمياه أو تقل تبعاً لاحتياجات الصناعة المعنية . ويمكن القول إن هذا العامل أصبح أقل أهمية بما كان في الماضي ، إذ يمكن نقل الكهرباء مثلاً من مراكز توليدها إلى أى مواقع أخرى ، كما يمكن نقل البترول عبر الانابيب إلى أى مسافات . وبالنسبة للمياه فإن بعض الصناعات ، كالصناعات الكيماوية ، تحتاج إلى كميات كبيرة منها مما يحتم عليها اختيار مواقعها بالقرب من مصادر المياه ، بينما فى صناعات أخرى يصبح عامل المياه ذا أهمية ثانوية .

ويمثل النقل أحد العوامل الهامة التى يجب أخذها فى الاعتبار حين اختيار موقع المصنع ، إذ يهم المسئولين أن تقل تكاليف النقل إلى أدنى حد ممكن ، بالنسبة للمواد الداخلة إلى المصنع أو المواد المنتجة الخارجة منه إلى الأسواق . وهناك وسائل متعددة للنقل البرى والمائى والجوى ، ويجب دراسة كل وسيلة لاختيار أنسبها ليكون أحد العوامل التى يتحدد على أساسها اختيار الموقع .

وبالنسبة للظروف المناخية والطبيعية فإنه يمكن توفيرها عن طريق إقامة المباني وتزويدها بالأجهزة المختلفة ، ولكن سيؤدى ذلك إلى زيادة تكاليف التشغيل . ولهذا إذا أمكن اختيار الموقع فى المناطق التى تتفق فى ظروفها المناخية مع احتياجات العمالة الانتاجية أو مع مطالب الأفراد فإن ذلك سيقطل من التكاليف ويزيد من الانتاجية .

ومن العوامل التى تشجع اختيار الموقع فى مناطق معينة أن تكون المجتمعات المحلية على استعداد لتقبل إقامة المصانع الجديدة وتقديم التسهيلات لها . كذلك إذا كانت المرافق داخل المدن أو قريبة منها

فإن ذلك يخفف من العبء الملقى على الإدارة في توفير الكثير من الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعاملين .

وتتجه المصانع المتوسطة في الحجم الى الضواحي القريبة من المدن لاختيار مواقعها ، حيث تتوفر في هذه المناطق مزايا القرب من المدن وفي نفس الوقت إمكانية وجود المساحات الكافية من الأرض والتسهيلات المطلوبة والمرافق العامة . أما المصانع الكبيرة فيمكنها اختيار مواقعها في المناطق الريفية ، حيث تستطيع بإمكانياتها توفير كل المطالب الخاصة بالافراد مثل إقامة المساكن وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية .

الفصل السادس عشر

وظيفة الانتاج

تحدد الطاقة الانتاجية للمصنع :

من الواضح أنه قبل أن يقوم المنتج بتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة لساعة معينة ، وقبل أن يتولى الاتفاق على الجهود المطلوبة لعرض السلعة في الأسواق ، فإنه يجب أن يتأكد أولا من أن الطلب على السلعة سيكون بكمية كافية تدر ربحا من إنتاج السلعة المعينة . بعبارة أخرى يجب أن يكون الانتاج مبنيا على أساس اقتصادي سليم . ولهذا يكون من الضروري القيام بدراسة بغرض تقدير الطلب المحتمل على السلعة . ويكون الهدف ليس فقط تقدير الطلب على السلعة عند ظهورها ولكن أيضا تقدير الطلب المحتمل لعدة سنوات مستقبلية ، حتى يمكن الاسترشاد بذلك في تحديد الطاقة الانتاجية للمصنع .

ولكي يقرر المشروع الصناعي الطاقة الانتاجية المطلوبة وعدد الماكينات التي سيقوم بشرائها وتشغيلها وأنواعها لابد من أن يستعين بالبيانات الإحصائية المتعلقة بالإنتاج . من هذه البيانات التنبؤ الذي تقوم به إدارة المبيعات عن المبيعات المتوقعة تصريفها في الأسواق المختلفة . ومما كانت درجة الخطأ الموجودة في مثل هذا التنبؤ فإنه ولا شك يعتبر من البيانات المساعدة في تحديد الطاقة الانتاجية للمصنع . كذلك من البيانات التي تتحدد على أساسها الطاقة الانتاجية عدد ساعات

العمل التي ستطبق في المصنع وعدد الورديات في اليوم . وبناء على هذه البيانات يمكن حساب عدد الساعات التي ستعمل فيها الماكينات (في الاسبوع مثلا) .

ويمكن حساب الإنتاج المحتمل من كل ماكينة في الفترة المعينة التي ستعمل فيها عن طريق دراسات الزمن التي يمكن بها تحديد الوقت المطلوب لإنتاج الوحدة من كل ساعة أو جزء من ساعة . كذلك يمكن الاستفادة من الخبرة السابقة في معرفة الوقت المطلوب لإنتاج الوحدة ، وأيضا إذا كانت هناك ماكينات مشابهة يمكن اعتبار الوقت الذي تأخذه في إنتاج الوحدة كنموذج للوقت الذي ستأخذه ماكينات المصنع . وبعد تجميع هذه البيانات عن المبيعات المتوقعة وعدد ساعات العمل المتوفرة وإنتاجية كل ماكينة يمكن حساب عدد الماكينات المطلوبة من كل نوع لكي تستخدم في إنتاج الكميات المطلوبة ومقابلة الجدول الإنتاجي المرغوب فيه . وبهذا التخطيط مقدما للطاقة الإنتاجية يمكن تفضي أي ارتباك في العملية الإنتاجية أو نقط اختناق في بعض مراحل الإنتاج .

تخطيط ومراقبة الإنتاج :

يقصد بتخطيط الإنتاج وضع خطة بغرض استغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المشروع لتحقيق هدف معين بأعلى درجة من الكفاية . وتقوم الخطة على أساس هدف عام ثم أهداف فرعية لكل إدارة وكل قسم يجب العمل على تحقيقها خلال فترات محددة بحيث إذا تحققت هذه الأهداف الفرعية يتحقق في نفس الوقت الهدف العام .

ويقصد بمراقبة الإنتاج الاشراف على العمليات عن طريق وسائل الرقابة التي تمد الإدارة المسؤولة بالبيانات عن درجة التقدم في الإنتاج ، كما تعمل أيضا على

تعديل الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي .

من المشاكل الرئيسية التي تواجه المشروع الصناعي أن يقرر الخطة التي يسير عليها الإنتاج . هل مثلا ينتج المصنع كلما وردت إليه طلبات أم ينتج بغرض التخزين أيضا ؟ بعبارة أخرى هل يسير الإنتاج بشكل متقطع أم بصفة مستمرة ؟ ففي الحالة الأولى يكون الإنتاج وفقا للطلبات الواردة ، أما في الحالة الثانية فإن الإنتاج يكون على ضوء حجم المبيعات المتوقعة بحيث يجرى تخزين السلع المنتجة عندما تكون حركة المبيعات بطيئة على أمل أن يتناقص المصنع من المخزون عندما يزداد إقبال المشترين . مثال ذلك حالة منتجي لعب الأطفال فإنهم بجانب التوزيع المعتاد يقومون بتخزين كميات كبيرة استعدادا للفترة التي تسبق الأعياد حيث يزداد الطلب على لعب الأطفال زيادة كبيرة .

وقد تملي طبيعة بعض السلع على المشروع أن يختار إحدى الطريقتين السابقتين في الإنتاج وهما طريقة الإنتاج المتقطع حسب الطلب أو طريقة الإنتاج المستمر للتخزين . ولكن في بعض الأحيان يكون هناك مجال للاختيار أمام المشروع . وفي صناعة السيارات مثلا تجمع المشروعات التي تعمل في هذا الميدان بين الطريقتين . فيتم إنتاج بعض السيارات على خط التجميع بناء على طلب عملاء معينين تعاقدوا فعلا على شارتها مع التجار الموزعين ، ويتم إنتاج البعض الآخر بناء على مواصفات من التجار وإن كانت لم يتم بيعها بعد . ثم هناك جزء من الإنتاج يقوم المصنع بتخزينه لمقابلة أي طلبات خلال العام . ويقوم التجار بتخزين الجزء الأكبر من السيارات المنتجة وتقوم المصانع أيضا بتخزين جزء من الإنتاج .

أهداف تخطيط ومراقبة الإنتاج إذن هي :

- ١ - إنتاج السلعة بالكمية المطلوبة .
- ٢ - د د في الوقت المطلوب .
- ٣ - د د بالجودة المطلوبة .
- ٤ - د د بأقل تكاليف ممكنة .

أما الأسس التي يقوم عليها تخطيط ومراقبة الإنتاج فهي :

١ - التنبؤ بحجم المبيعات عن طريق عمل بحث خاص في السوق ، أو بتجميع البيانات من التجار والموزعين عن المبيعات التي يتوقع كل منهم تصريفها ، أو بالرجوع إلى السجلات السابقة ودراستها على ضوء الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع خاصة وبالميدان الاقتصادي عامة .

٢ - وضع خطة إنتاجية عامة ثم تجزئتها إلى خطط فرعية لفترات قصيرة . وينطوي ذلك على وضع جداول للإنتاج عبارة عن خطط تفصيلية بالوقت وبكل عملية وبدور كل عامل وكل ماكينة بغرض مقابلة معدل الإنتاج المطلوب .

٣ - توفير كل احتياجات العملية الإنتاجية من مواد وماكينات وعمال في المكان الصحيح والوقت المطلوب .

٤ - عندما يبدأ الإنتاج تستمر عملية المراجعة والمتابعة للتأكد من أن الإنتاج يسير حسب الخطط الموضوعية . كذلك تستمر عملية مراجعة الظروف

الخارجية التي بنى على أساسها التنبؤ بحجم المبيعات حتى تدخل التعديلات اللازمة على هذا التنبؤ إذا تغيرت بعض الظروف .

الرقابة على المواد :

نعني بالمواد ليس فقط المواد الأولية ولكن أيضا الأجزاء المصنوعة المستخدمة في تجميع السلعة النهائية والمواد تحت التشغيل أى التي لازالت تمر بالعملية الانتاجية وكذلك السلع تامة الصنع . كما تشمل المواد أيضا الامدادات المستخدمة في عملية الإنتاج دون أن تدخل في إنتاج السلعة مثل الزيوت والسيور .

وتتناول الرقابة على المواد النواحي الآتية :

١ - شراء المواد بغرض الحصول على المواد اللازمة بالكميات والجودة المطلوبة وبالسعر المناسب في الوقت الصحيح والمكان الصحيح . وهذا يتطلب من القائم بالشراء دراسة الظروف السوقية والاتصال بمصادر التوريد واختيار أحسن المصادر للمواد المختلفة .

٢ - النقل الخارجى للمواد ويشمل القيام بعمليات إعداد السلع للشحن واختيار وسائل النقل ، كذلك القيام بعمليات استلام المواد الواردة وفحصها والتفتيش عليها واتخاذ الاجراءات اللازمة في حالة وقوع أى مشاكل متعلقة بعمليات النقل .

٣ - النقل الداخلى للمواد وهو مناولة المواد داخل المصنع . وقد أصبحت مناولة المواد من المشاكل الرئيسية في الميدان الصناعى وخاصة بعد ظهور الكثير من الوسائل الجديدة الميكانيكية والآلية التى تتكلف مبالغ كبيرة مما يحتم ضرورة

استغلالها على أحسن وجه ممكن . وتساعد المناولة الجيدة للمواد على انتظام تدفق الإنتاج وتخفيض التكاليف ، كما تحقق مزايا متعددة أخرى مثل تقليل حوادث العمل وتخفيض الاجهاد وتوفير المساحات داخل المصنع لاستغلالها في العملية الإنتاجية .

٤ - الرقابة على المواد في المخازن ، وذلك بالاحتفاظ بحمد أدنى يقابل احتياجات العملية الإنتاجية ومطالب الأسواق ، وعدم تعدى الحد الأقصى الموضوع لكل مادة حتى نعمل في نفس الوقت على تخفيض تكاليف المخزون السامى .

الرقابة على جودة الإنتاج :

ونعنى بالرقابة على الجودة الوصول بالإنتاج إلى الجودة المطلوبة . وليست الجودة المطلوبة بالضرورة هي الجودة المرتفعة . فقد تكون هي الجودة المتوسطة أو المنخفضة وذلك على ضوء استعمالات السلعة أو السعر الذي يجب أن تباع به .

ولكى نراقب الجودة لابد من أن نضع مستويات لها تقارن على أساسها الجودة الفعلية مع الجودة المطلوبة حتى يمكن ادخال التعديلات اللازمة إذا وجدت انحرافات في الجودة خارج الحدود الموضوعة والمسموح بها . وتستلزم الرقابة على الجودة القيام بالفحص والتفتيش على المواد والأجزاء المصنوعة والسلع المنتجة بغرض فصل الوحدات المعيبة وتحديد نسبتها إلى الوحدات ذات الجودة المطلوبة .

وتستخدم الوسائل الاحصائية في الرقابة على الجودة ، ومنها أخذ عينات وتطبيق نظرية الاحتمالات ورسم خرائط الرقابة على الجودة . كما تستخدم الأجهزة

المختلفة من حيث الدقة في الفحص وقياس الجودة . وقد يتم الفحص والتفتيش في مكان الانتاج نفسه أو في أماكن خاصة مركزية مزودة بالأجهزة المطلوبة . كما قد يتم الفحص على جميع الوحدات المنتجة أو على أساس عينات من الانتاج .

ويتوقف شكل ونوع ومدى التفتيش على طبيعة السلعة المنتجة والعملية الانتاجية ودرجة المهارة المتوفرة في العمال وأيضا على درجة الجودة المطلوبة في السلعة والمستويات الموضوعة لهذه الجودة . ويمكن القول عامة إن عمية التفتيش يجب القيام بها بالشكل وإلى المدى المعقول ، بحيث لا يكون التفتيش أكثر مما يجب فيعمل على زيادة التكاليف ويحدث ارتباكا في الانتاج ، أو أقل مما يجب فيترتب عليه نزول سلعة رديئة إلى الأسواق مما يسبب إلى سمعة المشروع .

الفصل السابع عشر

وظيفة التسويق

اولا - وظيفة الشراء

تنطوى وظيفة الشراء على القيام بخطوات مترابطة بعضها ، سواء كان القائم بالشراء المنتج أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة . ويمكن القول إن هذه الخطوات هى التحديد الدقيق لاحتياجات المشروع ، ثم اختيار المصادر الصحيحة للتوريد ، ثم اختبار درجة مناسبة البضاعة المتوفرة لدى المورد ، بعد ذلك الاتفاق على السعر وتاريخ الشحن أو التسليم وشروط البيع الأخرى ، وأخيرا تحويل ملكية البضاعة من البائع إلى المشتري . وسنتكلم فيما يلى باختصار عن هذه الخطوات .

١ - تحديد الاحتياجات :

يبدأ الشراء بأن يحاول المشتري تحديد نوع ودرجة جودة كمية البضاعة التى يحتاج إليها . ويقوم البائع بدور كبير فى هذه الناحية عند ما يقوم بخلق طلب على سلعته أو إثارة الحاجة إلى شرائها عن طريق الإعلان وغير ذلك من وسائل ترويج المبيعات . فيشعر المشتري نتيجة الجهود البيعية للبائع بوجود حاجة عنده إلى سلعة معينة فيبدأ فى إتخاذ الخطوات نحو شرائها .

ومن الواضح أنه فى حالة تاجر الجملة وتاجر التجزئة تتحدد الاحتياجات على

ضوء مطالب المستهلك النهائي ومدى إقباله على سلع معينة دون أخرى أو تفضيله لتشكيلات معينة دون أخرى . كما تتحدد الكميات المطلوب شراؤها على أساس الدراسات التي يقوم بها تاجر الجملة أو تاجر التجزئة لمحاولة التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة خلال فترة قادمة .

أما في حالة المشروع الصناعي فإن احتياجات الشراء تتحدد على ضوء احتياجات العملية الإنتاجية ، حيث تقوم الإدارة أو القسم الذي يحتاج إلى صنف معين بالاتصال بالمخازن ، فإذا لم تتوفر الحاجة المطلوبة داخليا فإنه يكون على إدارة المشتريات أن تحصل عليها من مصادر التوريد .

٢ - اختيار مصدر للتوريد :

عند ما يحدد المشتري حاجته إلى سلعة معينة فإنه يبدأ في البحث عن المصدر الصحيح الذي يحصل منه على هذه السلعة . ويقوم البائع عادة بتوفير الجهد على المشتري عن طريق البدء بالاتصال به . ولكن في كثير من الأحيان يكون على المشتري أن يبحث عن البائع . وسواء كان القائم بالشراء في مصنع أو في تجارة جملة أو تجزئة فإنه يسعى إلى الوصول إلى أحسن مصدر توريد يمكن من حيث السعر والجودة وتوفير الكمية المطلوبة والخدمة.

٣ - تحديد مدى مناسبة البضاعة :

وتعني هذه الخطوة تقرير ما إذا كانت البضاعة الموجودة لدى البائع تقابل فعلا احتياجات المشتري . ويمكن للمشتري أن يقرر ذلك إما عن طريق التفتيش والفحص أو بالعينة أو بالوصف . وتتوقف الطريقة التي يستخدمها المشتري على طبيعة البضاعة المطلوب شراؤها . فمثلا إذا كانت السلع قابلة للتلف بسرعة أو غير

مدرجة فإنها تشتري عادة بعد إجراء تفتيش وفحص عليها . وهذا هو الإجراء المتبع في شراء أغلب الفواكه في أسواق البيع بالمزاد . أما عندما تكون السلعة نمطية نتيجة العملية الإنتاجية (السلع المصنوعة) أو نتيجة التسريع (القطن والحبر) فإن الشراء يتم على أساس العينات . ومن الطبيعي أن تكاليف الشراء بالعينة تكون أقل من تكاليف الشراء بالفحص والتفتيش .

وقد أصبح في الإمكان في كثير من الحالات أن يتم الشراء حتى بدون عينات ، ويقتصر فقط على ذكر أوصاف السلع المطلوب شراؤها . ويتطلب هذا النوع من الشراء وجود درجة عالية من الأمانة والثقة في المعاملات التجارية لأن المشتري يجب أن يتأكد من أن المواصفات التي يعطيها له البائع عن السلعة هي مواصفات صحيحة ومطابقة للواقع . وهناك محلات ضخمة في ميدان تجارة التجزئة في الولايات المتحدة وأوروبا تبيع عن طريق البريد ، ويقوم المشترون بطلب ما يحتاجون إليه من سلع مختلفة من كتالوجات مصورة وبها بيانات عن كل سلعة . وقد نجح هذا النوع من البيع نتيجة ثقة المشتري من أن البيانات والصور الموجودة عن كل سلعة صحيحة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها .

وقد يرغب المشتري في سلعة خاصة ، وفي هذه الحالة يقوم بوضع مواصفات السلعة المطلوبة ويطلب من البائع أن ينتج السلعة التي تقابل هذه المواصفات . وهذا ما يحدث عادة في شراء الماكينات .

٤ - الاتفاق مع البائع وتحويل ملكية السلعة :

عند ما يتوصل المشتري إلى مصدر التوريد الصحيح الذي توجد عنده السلعة المطلوبة فإن الخطوة التالية تكون الاتفاق مع البائع على سعر البيع وشروط البيع

الأخرى ثم تحويل ملكية السلعة من البائع إلى المشتري . وبالنسبة للسلع التي يتكرر شراؤها فإنه يمكن للمشتري التعرف على أسعارها من السجلات المحفوظة لديه .

وبصفة عامة فإنه يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالأسعار من كتالوجات المنتجين وقوائم الأسعار ، وكذلك عن طريق المفاوضات والمساومات المباشرة مع البائع . من وسائل الحصول على الأسعار أيضا فتح الباب للعروض التنافسية (المناقصات) ، وتستعمل هذه الوسيلة على نطاق واسع في مشتريات المصالح الحكومية . ولكن ليس هناك ما يمنع من استعمالها بواسطة المشروعات الصناعية .

وبعد الاتفاق على السعر ومواعيد التسليم ومكانه وأنواع الخصم وغير ذلك فإن المشتري يحرر طلبا يدخل به في علاقة قانونية تعاقدية مع البائع . ولا تنتهي عملية الشراء بتحرير الطلب ، ولكن يكون على المسؤولين عن وظيفة الشراء في المشروع متابعة هذا الطلب للتأكد من أن التسليم سيتم في الوقت والمكان المتفق عليهما . وعندما ترد البضاعة بالسكينة والجودة وجميع الشروط المتفق عليها يصبح على المشتري الوفاء بالالتزامات التي عليه قبل البائع .

أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للمشروع التجارى :

هناك مثل قديم يقول إن السلع التي تشتري شراء جيدا تعتبر نصف مبيعة . ويحتوى هذا المثل على جانب كبيرة من الصحة . فقد قامت كثير من الدراسات في ميدان تجارة التجزئة تبين منها أن انخفاض الأرباح في بعض المشروعات كان مرده سوء القيام بوظيفة الشراء ، وأن ارتفاع الأرباح في مشروعات أخرى كان

يرجع إلى نجاح القائمين بوظيفة الشراء بعملهم . ولهذا فقد ازداد الاهتمام بوظيفة الشراء ، وأصبحت مهمة الشراء تقوم على سياسات موضوعية وعلى دراسة لحاجات المستهلكين ورغبات العملاء .

إن المشروع التجارى هو بمثابة وكيل شراء بالنسبة للعميل . وعلى ذلك فإنه يجب على المسئولين عن وظيفة الشراء أن يتعرفوا على رغبات العملاء ، من حيث سعر السلع الذى يكون فى طاقتهم وقوتهم الشرائية دفعه ، ومن حيث درجة الجودة المطلوبة وتصميم السلع الذى يفضلونه والألوان التى يقبلون عليها، وهكذا . كذلك يجب على المسئولين عن الشراء تقرير الكمية المناسبة المطلوبة لمقابلة رغبات العملاء .

وهناك الكثير من الوسائل التى يمكن بها للشروع التجارى التعرف على رغبات العملاء ، مثل الرجوع إلى سجلات المبيعات ودراسة اتجاهاتها بالنسبة للأصناف المختلفة ، ودراسة سجلات المبيعات المرددة ، والإفادة من المعلومات التى قد تكون متوفرة لدى عمال البيع نظرا لاحتكاكهم بالعملاء وتعرفهم على رغباتهم واستفساراتهم واعتراضاتهم . كما يمكن للشروع تليس رغبات العملاء عن طريق مصادر خارجية ، مثل أصناف البضاعة والتشكيلات التى تقدمها المشروعات الأخرى المنافسة والناجحة ، والدراسات التى قد تقوم بها بعض المشروعات التى تعمل فى ميدان بحوث التسويق والخاصة بدراسة الأسواق ورغبات المستهلكين .

أما فيما يتعلق بتقدير الكمية المطلوب شراؤها فهناك اعتبارات كثيرة تتدخل فى اتخاذ قرار بهذا الشأن . فمثلا فى حالة السلع السريعة التلف تكون

الكمية المطلوب شراؤها هي الكمية التي تكفى مقابلة طلب العملاء ربما لبضعة أيام . وفي حالة السلع التي تشتري في فصول معينة ، كملايس الشتاء مثلا ، تكون الكمية المطلوبة هي التي تكفى لمقابلة مطالب العملاء خلال فصل الشتاء .

من العوامل الأخرى التي تؤثر على القرار الخاص بالكمية المطلوب شراؤها أنواع الخصم المقدمة من البائعين ، والظروف السائدة في مصادر التوريد ، وكذلك المركز المالي للمشروع القائم بالشراء .

أهمية وفائدة الشراء بالنسبة للمشروع الصناعي :

يعتبر الشراء أحد الوظائف الهامة لأي مشروع صناعي . ويتوقف الحكم على كفاية مشروع معين بمدى قدرته على الحصول على ما يحتاج إليه من مواد أولية ومواد تشغيل وأجزاء مصنوعة وعدد وآلات بالكميات المطلوبة وبالجودة المناسبة في الوقت المناسب والمكان الصحيح وبالسعر الصحيح . ذلك أن الفشل في تحقيق أى من هذه النقاط سيؤدي إلى زيادة التكاليف وتخفيض الأرباح .

وقد يظن البعض أن مهمة الشراء تعنى فقط الحصول على سلعة معينة بسعر معين . ولكن هذه النظرة تنقسم بالضيق وعدم التقدير الصحيح لما تشتمل عليه مهمة الشراء من نواح مختلفة يجب أخذها في الاعتبار حين اتخاذ قرار بالشراء . فوظيفة الشراء لا تعنى فقط الحصول على السلع المطلوبة ، وإنما تشمل أيضا التخطيط ووضع السياسات الخاصة بمختلف النواحي المتعلقة بوظيفة الشراء ، مثل القيام بالبحوث الخاصة بالاختيار الصحيح لمصادر التوريد ، ومتابعة الطلبات لضمان

تسليمها في الوقت المطلوب ، والتفتيش الدقيق على الشحنات عند وصولها، وتصميم النماذج وإعداد السجلات الخاصة بالشراء.

إن نجاح القائمين بالشراء في المصنع في اداء المهام الموكولة اليهم يمكن الإدارات الأخرى في المشروع من تأدية وظائفها . فالشراء الجيد يساعد على القضاء على حالات التوقف في الانتاج أو يعمل على تقليلها إلى أدنى حد ممكن ، كما يساعد على الاحتفاظ بأقل كمية ممكنة من البضاعة المخزونة سواء كانت مواد أولية أو أجزاء مصنوعة أو مواد تشغيل . ويساعد الشراء الجيد على الاحتفاظ بمستويات الجودة للسلع المصنوعة ، مما يعزز من المركز التنافسي للمشروع ، ويعمل على تسهيل مهمة إدارة المبيعات في تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات .

مركزية ولا مركزية الشراء :

تعنى المركزية في الشراء قيام وكيل الشراء نيابة عن الادارات المختلفة في المشروع بشراء الأصناف المطلوبة لهذه الادارات . وفي سبيل ذلك يتصل هو وحده بمصادر التوريد ويحرر الطلبات . أما إذا قلنا إن الشراء يقوم على أساس لا مركزي فإن ذلك يعنى قيام الادارات . والأقسام المختلفة بشراء كل أو بعض ما تحتاج اليه بنفسها لا عن طريق إدارة مشتريات . وفي حالة المشروعات الكبيرة ذات الفروع ، كمحلات عمر افندى ، تعنى المركزية في الشراء قيام المركز الرئيسى بالشراء لجميع الفروع . أما إذا اتبع المشروع سياسة اللامركزية فإن في هذه الحالة يقوم كل فرع بشراء ما يحتاج اليه بنفسه .

ونورد فيما يلي مزايا وعيوب اتباع سياسة المركزية :

المزايا :

(١) تؤدي المركزية في الشراء عادة الى تخفيض التكاليف . فغالبة البائعين

يمنحون أنواعا من الخصم للمشتريين بكميات كبيرة . وبتابع سياسة المركزية يمكن تجميع المطالب والاحتياجات المختلفة للإدارات أو للفروع وتحرير طلب واحد كبير لها ، بينما في حالة اللامركزية تكون النتيجة تحرير عدة طلبيات صغيرة .

(٢) تؤدي المركزية الى تقليل عدد القائمين بمهمة الشراء . وقد لوحظ أنه في حالة اللامركزية وبرغم أنه لايجرى توظيف افراد متخصصين للقيام بالشراء في الإدارات المختلفة أن ساعات العمل البذولة من موظفي الإدارات في القيام بهذه المهمة تكون أكثر من ساعات العمل المطلوبة للقيام بنفس عمليات الشراء عند تركيزها في إدارة واحدة . هذا بالإضافة الى أن الموظفين في الإدارات المختلفة إذا وكل اليهم القيام بالشراء بجانب أعمالهم الرئيسية فإنهم غالبا ما يولون أهمية أقل مما يجب للناحية الفرعية وهي الشراء .

(٣) يساعد التركيز في مهمة الشراء على التقليل من الأعمال الكتابية . فمثلا بدلا من تحرير عدة طلبات بكميات صغيرة من الإدارات المختلفة يجرى تحرير طلب واحد بمجموع الكميات المطلوبة لمختلف الإدارات . كذلك يساعد التركيز على اتباع سياسات نمطية وموحدة واستخدام نماذج محددة لتنفيذ عملية الشراء .

(٤) تساعد سياسة المركزية على توحيد المواصفات المطلوبة للأصناف المشتراة أو الحد من الاختلافات التي لا مبرر لها . ويساعد الأقلال من الاختلافات على زيادة حجم الطلبيات الموضوعة للحصول على خدمة أحسن من الموردين .

(٥) تساعد المركزية على القيام بالمهام المتعلقة بالشراء بكفاءة أكبر . فيمكن مثلا القيام باستلام الشحنات الواردة وفحصها والتفتيش عليها ثم تخزينها عن طريق أقسام متخصصة تابعة لإدارة المشتريات ويعمل في كل قسم أفراد متخصصون .

٦) تساعد سياسة المركزية على إحكام الرقابة على المصروفات المتعلقة بالشراء. كما قد لوحظ بالتجربة أن المركزية تساعد على الاستفادة من الخصم النقدي ، بينما في حالة اللامركزية ، عدم وجود أفراد متفرغين لملاحظة عمليات الشراء والدفع قد يفقد المشروع الكثير من الفرص الممنوحة من جانب الموردين نتيجة عدم الانتظام في دفع الفواتير خلال المدد التي يحددها الموردون لمنح الخصم .

٧) في حالة المشروع ذي الفروع يكون من السهل باتباع سياسة المركزية في الشراء أن يتعرف المركز الرئيسي على الاحتياجات المختلفة لكل فرع حيث يمكن توزيع الكميات المشتراة أو المخزونة عليها ونقل الكميات الزائدة من فرع إلى آخر ، ذلك أن المركز الرئيسي تصل اليه المعلومات عن كل فرع وتكون عنده الصورة الكاملة للمشروع وفروعه . وبهذا يتمكن المركز الرئيسي من تخفيض المخزون في كل فرع إلى أقل حد ممكن مما يحقق وفورات .

٨) يفضل الموردون المركزية في الشراء إذ تحقق لهم مزايا كثيرة . فمثلا عندما يرسل المورد المعين عمال البيع فإنه يكون من السهل عليهم التوجه مباشرة إلى إدارة المشتريات ، بينما في حالة لامركزية الشراء يضيق الكثير من وقتهم في الوصول إلى الأشخاص الذين يمكنهم التفاوض معهم في عقد صفقات الشراء . كذلك تعنى مركزية الشراء بالنسبة للمورد استلام عدد أقل من الطلبات ولكن بكميات أكبر ، مما يوفر عليه الكثير من التكاليف والجهد والوقت في تنفيذ الطلبات وتحرير الفواتير والتقييم في دفاتره ، وكذلك القيام بعدد أقل من عمليات التحصيل .

الميسوب :

١) يقول الذين يتبعون سياسة اللامركزية في الشراء إنه ليس من الممكن

أن يلم وكيل الشراء بجميع الاحتياجات الخاصة بالادارات المختلفة ، وأنه ليس هناك من هو أقدر من الادارات المختصة على تحديد احتياجاتها ، مما يوجب قيامها بنفسها بشراء ما تحتاج اليه .

(٢) يعتقد البعض أنه إذا فصلنا مهمة الشراء من الادارات المختلفة وأوكلناها إلى إدارة مستقلة فإن ذلك قد يعمل على إثارة الشعور بعدم الرضا بين هذه الادارات، مما يؤدي إلى عدم تعاونها بالشكل المطلوب مع إدارة المشتريات. ولكن من السهل التغلب على ما يحتمل حدوثه من استياء بتوضيح الأهداف الحقيقية والمزايا الممكنة لتحقيقها للادارات المختلفة نتيجة اتباع سياسة المركزية .

(٣) في حالة المشروع ذى الفروع يرى مديرو هذه الفروع أنه حيث أن كل فرع يعتبر وحدة مستقلة مسؤولة أمام المركز الرئيسى عن تحقيق أقصى درجة من الكفاية والنجاح فإنه يجب وضع مهمة الشراء تحت الاشراف المباشر لمدير كل فرع ، حتى يتمكن من إحكام الرقابة على كل ما يؤثر في سير العمل ومدى النجاح الذى يمكن تحقيقه .

(٤) قد يؤدي تركيز الشراء في المركز الرئيسى الى البطء في الاجراءات وفي تنفيذ طلبات الفروع ، مما يضطر الفروع الى الاحتفاظ بكميات زائدة كاحتياطات لمقابلة أى تأخير في الشراء أو فى النقل من جانب المركز الرئيسى .

(٥) فى حالة اتباع سياسة اللامركزية فى الشراء فى حالة المشروع ذى الفروع فإن كل فرع سيلجأ الى المصادر المحلية ، مما يعمل على تحسين العلاقات العامة للفرع مع المجتمع المحلى . كما تمكن اللامركزية كل فرع من تكييف طلباته حسب الاحتياجات المحلية .

ثانيا - وظيفة التخزين

يعنى التخزين الاحتفاظ بالسلع تحت الظروف الصحيحة التى تتفق وطبيعة هذه السلع وذلك خلال الفترة التى تنقضى بين إنتاج هذه السلع وبيعها . والهدف الاساسى من التخزين هو التوفيق والموازنة بين العرض والطلب وخلق المنفعة الزمنية فى السلعة Time Utility .

الاسباب الرئيسية التى تستلزم وجود وظيفة التخزين :

(١) تتميز كثير من السلع بأن انتاجها موسمي ، ومن ناحية أخرى يستمر استهلاكها طوال العام . وهذا ينطبق بصفة خاصة على أغلب الحاصلات الزراعية . وفى هذه الحالة يتطلب الأمر ضرورة تنظيم عملية تدفق السلع إلى الاسواق على مدار السنة بحيث لا تغرق بها الاسواق فى مواسم الانتاج مما يؤدي إلى تدهور أسعارها ، ثم تخلو منها الاسواق فى فترات أخرى من السنة مما يدفع أسعارها إلى الارتفاع بدرجات غير طبيعية . ولذلك فإن موسمية الإنتاج تدعو إلى وجود وظيفة التخزين .

(٢) تستهلك بعض السلع فى فترات معينة من السنة بينما يستمر إنتاجها طوال العام . أى أن الحالة هنا هى موسمية الطلب على سلع معينة . ومن الأمثلة على هذه السلع الأدوات والأجهزة المستخدمة فى الألعاب الرياضية ولعب الأطفال التى تباع فى الأعياد والملابس الصوفية التى تباع فى فصل الشتاء . فى مثل هذه الحالة ينتج أصحاب المصانع طوال العام انتظارا لتصريف سلعهم فى مواسم البيع . وعلى ذلك يصبح من الضروري تخزين الانتاج من السلع حتى تحل مواسم الطلب عليها .

(٣) قد تتولد الحاجة إلى التخزين نتيجة موسمية وسائل النقل . فمثلا إذا

كانت الظروف المناخية في بعض البلاد يترتب عليها تجمد المياه خلال فصل الشتاء فانه يصبح من الضروري تخزين هذه السلع التي تنقل مائيا بالكميات التي تفي بحاجة المصانع خلال موسم تعذر نقلها . ومن الأمثلة على هذه السلع الحديد الخام والفحم .

(٤) تقوم المصانع بالاحتفاظ بكميات معينة من جميع المواد والامدادات والاجزاء التي تستخدمها في العملية الانتاجية كحد أدنى يؤمنها ضد احتمال توقف أو تعطل العملية الانتاجية نتيجة أى تأخر غير متوقع في تسليم الموردين لطلبات قامت بها المصانع لمواد أو سلع معينة . كما أنه في تجارة الجملة وفي تجارة التجزئة تقوم المشروعات بتخزين كميات من السلع المختلفة لمقابلة طلبات العملاء .

اماكن التخزين وطبيعة السلع المخزونة :

تختلف الأماكن المخصصة للتخزين من حيث تنظيمها وتوفر شروط معينة فيها باختلاف طبيعة السلع المطلوب تخزينها . فمثلا في محلات تجارة التجزئة وتجارة الجملة تتطلب أغلب السلع وجود أرففت للتخزين والعرض ، وتتطلب بعض السلع وجود ثلاجات كما في حالة اللحوم ومنتجات الالبان . وفي تخزين الحاصلات الزراعية كالحبوب يتطلب الأمر وجود صوامع للتخزين . وإذا كانت السلع تتطلب درجات معينة من الحرارة فانه يجب مراعاة ذلك في أماكن تخزينها . وإذا كانت تتطلب منا لة خاصة كأن تكون قابلة للكسر فانه يجب تخزينها بالشكل وبالطريقة التي تقلل من احتمال تعرضها للكسر .

وأما كمن التخزين قد تكون مخازن عامة أو خاصة . ويقصد بالمخازن العامة تلك التي تقدم خدماتها لجميع من يطلبها . وهناك مخازن عامة تقوم باستلام سلع

المنتجين وغيرهم حيث تقوم بتخزينها لفترات معينة لحين تسليمها إلى الوسطاء أو المشترين . كما أن هناك مخازن عامة في كل منطقة جمركية تخزن فيها السلع المستوردة لحين التخليص عليها ودفيع المستحق عليها من ضرائب . وهناك مخازن عامة متخصصة في تخزين سلع معينة مثل المنتجات الزراعية كالقطن أو الدخان .

اختيار موقع المخازن :

يجب بصفة عامة أن تكون المخازن قريبة من أماكن استعمال المواد والسلع المخزونة . فمثلا يجب أن تخزن المواد الأولية قريبا من نقط الاستعمال لهذه المواد . كما يجب أن تكون أماكن تخزين السلع الجاهزة الصنع قريبة من نقط شحن هذه السلع إلى الأسواق . وبالنسبة للأجزاء المصنوعة الداخلة في إنتاج سلع أخرى والامدادات والأدوات المستخدمة في العملية الانتاجية فإنه يجب أن تكون في مواقع قريبة من العملية الانتاجية التي ستدخل فيها أو الأفراد الذين سيستخدمونها . ولكن في بعض الأحيان قد تتطلب طبيعة المواد أو السلع الخروج عن هذه القاعدة وتحتم ضرورة تخزينها تحت ظروف خاصة . فمثلا المواد القابلة للاشتعال أو السلع السريعة التلف أو المواد ذات الأحجام الضخمة أو الوزن الثقيل أو المواد ذات القيمة المرتفعة تتطلب مراعاة ظروف خاصة في عملية تخزينها والاماكن التي تخصص لذلك .

وبرغم أن سياسة المركزية في التخزين مرغوب فيها لأسباب تتعلق بالرقابة على البضاعة المخزونة فإن هناك عوامل أخرى قد تدفع المشروع إلى اتباع سياسة اللامركزية في التخزين . فمثلا في حالة المشروع ذي المصانع المتعددة يكون لكل مصنع مخزن ملحق به يمدده ، بكل ما تحتاج إليه العملية الانتاجية من مواد

وإمدادات وأدوات وبيع مختلفة . وبهذه الطريقة يمكن التقليل إلى أدنى حد من احتمال توقف أو تعطيل العملية الانتاجية نتيجة نقص أى مادة أو سلعة ، كما يمكن التقليل من مصاريف النقل والتخزين ، حيث يتم شحن المواد والسلع المختلفة من أماكن توريدها إلى المخازن الملحقة بالمصانع مباشرة بدلا من نقلها مثلا إلى مخازن مركزية ثم إعادة نقلها إلى المصانع .

توفر شروط خاصة في أماكن التخزين :

(١) إذا كانت المخازن تشرف أيضا على عمليات الاستلام والتفتيش على البضاعة الواردة فإنه يجب أن تكون معدة للقيام بهذه العمليات على الوجه المطلوب . فيجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لاستلام البضاعة ومراجعتها وفرزها وتفتيشها وتخزينها بصفة مؤقتة إلى أن يتم نقلها إلى الأماكن المعدة لتخزينها . كما يجب أن تكون المخازن مزودة بالأفراد المتخصصين في عمليات الاستلام والتفتيش .

(٢) يجب أن تتوفر في المخازن الشروط اللازمة لحفظ البضاعة المخزونة وعدم تعرضها للتلف أو للكسر أو للسرقة .

(٣) يجب أن يكون تنظيم المخازن بحيث يسهل عملية الاستلام والتخزين والتوريد من المخازن إلى الإدارات المختلفة .

(٤) يجب أن تخصص المساحات الكافية للبضائع المختلفة بحيث تخزن كل سلعة حسب طبيعتها وحجمها . فبعض السلع مثلا يمكن وضعها على أرفف ، بينما سلع أخرى يجب أن توضع على الأرض . وبعض السلع يجب تخزينها في وضع أفق ، والبعض الآخر في وضع رأسي .

(٥) يجب وضع نظام للتخزين يمكن من الوصول بسهولة وفي أقصر وقت ممكن إلى الأصناف المختلفة المخزونة . وتستخدم لذلك وسائل مختلفة للترقيم وعلامات خاصة لكل صنف ، وتوضع بطاقات على أماكن التخزين تمكن من التعرف على كل صنف .

(٦) كلما كانت طبيعة السلع تسمح بذلك فإنه يجب استغلال كل فراغ في المخازن . فمثلاً إذا كانت السلع من حيث وزنها وحجمها تسمح بأن تخزن رأسياً أو توضع على أرفف فإنه يمكن استغلال الحيز المخصص لتخزينها إلى أقصى حد بوضع الكميات المخزونة حتى سقف المخزن .

ثالثاً - وظيفة البيع

تتضمن وظيفة البيع أوجه النشاط الخاصة بخلق طلب على السلعة المعينة ثم إيجاد مشتر لها والتفاوض معه بشأن بيع السلعة له إلى أن يتم نقل ملكية السلعة إليه .

طرق البيع :

الطرق الرئيسية للبيع هي :

(١) البيع الشخصي عن طريق عمال البيع وسنتناول به شيء من التفصيل فيما بعد .

(٢) البيع بالبريد ويتم بتلقى طلبات العملاء بالبريد أو بالتليفون ، كما يتم تسليم السلع إما بالبريد أو بأي وسيلة أخرى من وسائل الشحن وذلك حسب رغبة العميل أو طبيعة السلعة نفسها . فقد يرغب أحد العملاء في استلام البضاعة بسرعة ويكون مستعداً لدفع مصاريف الشحن بالبريد . من ناحية أخرى قد تكون

السلعة كبيرة الحجم بحيث لا يمكن شحنها إلا بالسكك الحديدية أو سيارات القل ويختار العميل ما يريد من سلع عن طريق كتالوجات خاصة مصورة بجميع السلع التي يتعامل فيها البائع ومثبت بجانب كل سلعة أوصاف دقيقة وكافية لإعطاء العميل فكرة واضحة عن كل سلعة ، كما يبين في الكتالوج سعر كل سلعة ووزنها . وهذا النوع من البيع بالبريد غير موجود في بلادنا ولكنه شائع الاستعمال في أوروبا والولايات المتحدة ، وبصفة خاصة في بيع السلع الاستهلاكية .

(٣) البيع الآلى : يستخدم في بيع السلع الاستهلاكية ، وفيه يتم البيع إلى المستهلك بواسطة ماكينات مصممة بحيث تعطيه ما يطلب إذا دفع قيمة معينة في مكان خاص بالماكينة دون حاجة إلى وجود رجال بيع . وقد استعملت ماكينات البيع الآلية في بادئ ظهورها لبيع السجائر والحلوى ثم أدخلت التحسينات في تصميمها بحيث أصبح في الاستطاعة مناولة أصناف متعددة عن طريقها

(٤) البيع في المعارض .

(٥) البيع في المزادات العلنية .

ويختار المشروع طريقة أو طرق البيع التي يرى أنها تحقق له أكبر مبيعات وأكبر ربح ممكن . وقد يحتاج الأمر إلى القيام بدراسات وبحوث عن السوق قبل أن يتمكن المشروع من اختيار أنسب الطرق للبيع . كذلك فإن المشروع يستفيد من خبرة المشروعات الأخرى التي تعمل في نفس الميدان ويحاول اتباع الطرق التي يرى نجحت في بيع السلع الأخرى المنافسة . وإذا اتبع المشروع أكثر من طريقة للبيع فإنه يجب أن يتسقى بين هذه الطرق حتى تعمل جميعاً نحو تحقيق أكبر مبيعات ممكنة .

البيع الشخصي

نعني بالبيع الشخصي البيع الذي ينتج عن طريق الاتصال المباشر بين البائع أو من يمثله (رجل البيع مثلاً) وبين المشتري . والبيع الشخصي هو أقدم أنواع البيع وتتخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق رجال بيع موجودين داخل المحل كما هو الحال في محلات البيع بالتجزئة ، باستثناء المحلات التي يخدم فيها العملاء أنفسهم بأنفسهم . وقد يكون البيع الشخصي عن طريق رجال بيع يمرون بسلع معينة من منزل إلى منزل . كما قد يتم البيع الشخصي برجال بيع تابعين للمنتجين ويمرون على تجار الجملة وتجار التجزئة أو رجال بيع تابعين لتجار الجملة وتكون مهمتهم البيع لتجار التجزئة .

وهكذا نلاحظ في البيع الشخصي الدور الكبير الذي يقوم به رجال البيع ، مما يحتم على المنتج وتاجر الجملة وتاجر التجزئة الذين يحرصون على رضا عملائهم وعلى زيادة مبيعاتهم أن يختاروا بدقة وعناية رجال البيع الذين يستخدمونهم ، ويزودهم بالتدريب الكافي وظروف العمل المناسبة التي تمكنهم من القيام بواجباتهم على الوجه الأكمل .

خطوات البيع الشخصي والاسس التي يقوم عليها :

أولاً : إعداد رجال البيع :

لكي ينجح رجال البيع في القيام بأعمالهم فإنه يجب أن يكون لدى كل منهم معلومات كاملة عن السوق الذي سيبيع فيه من حيث الظروف التجارية العامة السائدة في المنطقة ثم المنافسة الموجودة واتجاهات الاسعار كما يجب أن يتدرب رجل البيع دوافع وعادات الشراء لدى المستهلكين الذين سيبيع لهم السلعة المعينة،

لأن ذلك يمكنه من مساعدة المستهلك في التوصل إلى قرار الشراء الذي يرضى المستهلك في المقام الأول ويشعره بأن رجل البيع لا يهدف فقط إلى أن يبيعه سلعة معينة حتى لو كان في غير حاجة حقيقية إليها . كما يجب أن يلم رجل البيع بجميع المعلومات عن السلعة التي يقوم ببيعها بحيث يستطيع أن يجيب إجابات مقنعة عن جميع الأسئلة التي يوجهها إليه المستهلكون بخصوص السلعة .

ثانياً : إيجاد المشتري المحتمل :

في هذه الحالة يعمل رجل البيع داخل الإطار الذي يحدده له البائع ، سواء كان المنتج أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة . وبينما كان الإجراء المتبع في الماضي هو إعطاء رجل البيع كامل الحرية في البيع لمن شاء واتباع كل وسيلة للبيع ، والتنقل من مكان إلى آخر جرياً وراء المشتري المحتمل ، فإنه في الوقت الحاضر تتبع معظم المشروعات سياسات معينة تفرض على رجال البيع اتباعها والعمل وفقاً لها . فالاتجاه الحديث المتبع هو تحديد المناطق البيعية وخط السير الذي يتبعه كل رجل بيع ، وحتى عدد المرات التي يجب على كل رجل بيع أن يقوم بها للاتصال بكل عميل محتمل . وتحدد المناطق البيعية بعد دراسات عن الأسواق المحتملة والمبيعات المتوقعة في كل منطقة ، ثم توزع المناطق على رجال البيع ويعطى كل رجل بيع ما يطلق عليه حصة مبيعات ، ويحدد له رقم معين كمستوى يقاس على أساسه مدى نجاحه أو فشله في المنطقة التي أعطيت له . ويتم الإشراف على رجال البيع عن طريق تكليفهم بتقديم تقارير مستمرة عن مدى التقدم الذي يحرزه كل منهم في منطقته . وعن طريق التعاون بين المناطق البيعية المختلفة والتنسيق بينها والإشراف من جانب الإدارة وتشجيعها لرجال البيع فإن ذلك يؤدي إلى زيادة المبيعات .

ثالثا : إتمام البيع :

بعد أن يتمكن رجل البيع من إيجاد المشتري المحتمل فإنه يعمل على اتمام صفقة البيع معه بخطوات يمكن أن نذكرها ملخصة كالآتي :

١ - التقديم والتحية من جانب رجل البيع للعميل المحتمل .

٢ - التعرف على رغبات العميل .

٣ - عرض السلعة عرضا مناسباً وفعالاً .

٤ - مقابلة أى اعتراضات أو أسئلة أو استفسارات من جانب العميل .

٥ - إنهاء عملية البيع .

رابعا : ترك سمعة طيبة في نفس العميل :

فعملية البيع الصحيحة هى التى تكون ليس فقط فى صالح البائع ولكن أيضا فى صالح المشتري . فيجب أن يقتنع المشتري أن السلعة التى اشتراها هى فعلا توافق احتياجاته . وإذا كان المشتري راضيا عن السلعة فإن ذلك يعنى أنه أصبح عميلا مستديما ، وأن المعاملات ستتكرر معه .

تكوين وإدارة القوة العاملة فى البيع :

أولا : اختيار رجال البيع :

تبدأ عمالية اختيار رجال البيع بتحليل دقيق للأعمال المطلوب القيام بها عن طريقهم . فهذا التحليل لطبيعة المهام المطلوبة من رجال البيع يودى بنا إلى التعرف على المؤهلات والشروط الواجب توافرها فى كل رجل بيع حتى يصلح للقيام بالمهام المطلوبة . وبالتوصل إلى الشروط والمؤهلات المطلوبة فإنها تستخدم كأساس ومقياس للحكم على الأفراد المتقدمين ، كما تساعد فى البحث عن أنسب

المصادر التي يمكن اللجوء اليها لاختيار رجال البيع . والخطوات التي تسير فيها عملية اختيار رجال البيع تكون عادة :

١ - تحديد الوسائل التي يمكن الحصول بها على رجال البيع : وتشمل هذه الوسائل الاعلانات في الصحف وغيرها ، والتوصيات من الافراد العاملين في المشروع ، ومكاتب العمل . كذلك قد يتقدم بعض الافراد من تلقاء أنفسهم طالبين العمل في المشروع كرجال بيع . وحيث تتطلب طبيعة العمل توفر أساس معين من المعلومات لدى رجال البيع فإن المشروع يلجأ إلى مصادر معينة . فمثلا إذا احتاج العمل إلى معلومات فنية خاصة فقد يختار المشروع رجال بيع من إدارة الانتاج أو من المعاهد والكليات العملية وقد تقتصر بعض المشروعات على اختيار ما تحتاج اليه من رجال بيع من خريجي الجامعات ، بينما مشروعات أخرى قد لا تستعمل هذا المصدر إطلاقا .

٢ - يطلب المشروع بعد ذلك من المتقدمين للعمل أن يملأوا استمارات خاصة تحوى بيانات معينة يستخدمها المسئولون في المشروع للتعرف على بعض المعلومات الأساسية عن المتقدم والتي تساعد على الحكم الأولى عليه ، فإذا أن يكون صالحا بصفة مبدئية في شغل الوظيفة وإما أن يكون غير لائق فيستبعد عند هذه النقطة .

٣ - إجراء المقابلة الشخصية : وتفيد المقابلة الشخصية في التعرف على جوانب أخرى ومعلومات إضافية عن المتقدم ، مثل هواياته وخبرته ، كما تساعد على الحكم على شخصيته . ويجب أن تجرى المقابلة على أساس خطة سابقة موضوعة تتعلق بنوع الأسئلة التي ستوجه إلى الشخص المتقدم ، وطريقة توجيه الأسئلة ،

وغير ذلك من التصرفات أثناء المقابلة . والمقابلة الشخصية قد تكشف هي الأخرى عن أن بعض الأشخاص يصلحون والبعض الآخر لا يصلح ويستبعد .

٤ - لتدعيم الحكم على الأفراد بعد المقابلة الشخصية تقوم بعض المشروعات بعمل اختبارات نفسية للتقدمين لاختبار درجة ذكائهم وميولهم وشخصيتهم والاستعدادات الطبيعية عندهم والخاصة بالقدرة البيعية . وبهذه الاختبارات يمكن للمستولين عن اختيار رجال البيع أن يتخذوا قرارات سليمة ، بالإضافة إلى المعلومات التي توصلوا إليها عن طريق المقابلات الشخصية ونماذج التقدم للعمل .

ثانيا تدريب رجال البيع :

بعد أن يتم اختيار رجال البيع فإنه يصبح من المطلوب تدريب كل منهم على نوع العمل المكلف به . ويختلف مدى التدريب المطلوب باختلاف طبيعة العمل ومدى المعلومات المتوفرة لدى رجل البيع . فبعض السلع الصناعية إذا كانت فنية ومعقدة فإنها تتطلب تدريباً أكبر من السلع النمطية الاستهلاكية . كذلك إذا كان رجل البيع الذي وقع عليه الاختيار لم يسبق له العمل في هذا الميدان فإنه يحتاج إلى تدريب أكبر من رجل بيع له خبرة سابقة ودراية بهذا النوع من العمل . وعلى العموم فإنه يجب أن يقوم المشروع بوضع برنامج للتدريب يتمكن به من تحقيق عدة مزايا منها زيادة حجم المبيعات، وتقليل حالات الفشل بين رجال البيع واضطرارهم إلى ترك العمل ، وتسهيل الإشراف على رجال البيع ورفع روحهم المعنوية . كما أن وضع برنامج سليم لتدريب رجال البيع

سيعمل على تخفيض التكاليف البيعية . ولكي يحقق برنامج التدريب هذه المزايا فإنه يجب أن يزود رجال البيع بمعلومات أساسية عن المهام المطلوبة منهم وهي :

١ - الإحاطة بجميع المعلومات الخاصة بالسلعة ، وكذلك جميع السياسات والطرق المستخدمة في البيع والمتبعة داخل المشروع المعين .

٢ - التعرف على كل ما يتصل باستهلك وبحوث المستهلك وبحوث السوق . فيجب أن يعرف عامل البيع من هم المشترون المحتملون وكيف يمكن التوصل إليهم ، وكيف يمكن التعرف على احتياجاتهم .

٣ - يجب أن يعرف رجل البيع كيف يبيع . فيدرب على أحسن الطرق لتقديم نفسه للمشتري المحتمل ، وعرض السلعة عليه ، وإدارة الحديث بالشكل الذي يكسب به ثقة المستهلك .

٤ - التدرب على الأعمال الأخرى غير البيع الفعلي ، مثل كتابة التقارير وتنظيم عمله بأحسن طريقة ممكنة .

وهناك طرق متعددة في التدريب منها تعيين رجال بيع قدماء لمصاحبة رجال البيع الجدد لإرشادهم وتوجيههم حتى يستطيعوا الوقوف بمفردهم في مناطق البيع ، ومنها التدريب الرسمي داخل الفصول واللقاء سلسلة من المحاضرات عن السلعة وعن السياسات البيعية والأسواق ، ومنها تزويد رجال البيع بالذشرات والكتيبات التي ترشدتهم في أعمالهم .

ثالثاً : مكافأة رجال البيع :

للمكافآت المادية التي يتحصل عليها رجال البيع أثر كبير في مدى النجاح الذي يحققونه في أعمالهم . ولهذا يجب وضع نظام للمكافآت يعمل على تشجيع رجال البيع على بذل أقصى ما عندهم من طاقة انتاجية وفي نفس الوقت يعمل على تخفيض التكاليف البيعية إلى أقل حد ممكن . بعبارة أخرى يجب وضع نظام يكفل تحقيق مصالح المشروع من ناحية ويكون مجزياً لرجال البيع وحافزاً لهم على بذل أقصى مجهودهم من ناحية أخرى .

والطرق المستخدمة في مكافأة رجال البيع متعددة ، ولكن الأشكال الرئيسية هي :

١ - مرتب فقط .

٢ - مرتب أساسي مع عمولة .

٣ - عمولة فقط .

٤ - مشاركة في الأرباح .

وكثير من المشروعات تدفع لرجال البيع فيها مرتبات فقط ، نظراً لتمييز هذه الطريقة بالبساطة ، وتزويدها رجل البيع بدخل مستقر ، كما أنها تجعل رجل البيع يقوم بجميع واجباته دون نظر إلى أي كسب مادي من وراء كل عملية .

والكن الاتجاه الغالب الآن هو استخدام طريقة المرتب الأساسي مع شكل من أشكال المكافآت التشجيعية . فمثلاً قد يكافأ رجل البيع على أساس عمولة معينة من مجموع المبيعات التي يحققها ، أو قد يتحصل على عمولة على أساس المبيعات

التي تزيد عن حد معين من المبيعات يحددها له المشروع ، أو قد يتحصل على مكافأة تشجيعية إذا تعدى رقما معيناً من المبيعات . أما إذا كان الدفع على شكل عمولة فقط فإن من عيوبه أن دخل رجل البيع يصبح غير مستقر ، مما يدفع المشروعات التي تتبع هذه الطريقة إلى فتح حسابات يسحب منها رجال البيع ، على أن يخصم مسحوباتهم من عمولتهم بعد حسابها . أما نظام المشاركة في الأرباح فهو أقل الأنواع من الناحية التشجيعية بالنسبة لرجال البيع .

رابعاً : إدارة القوة العاملة في البيع :

لا تتوقف مهمة الإدارة عند اختيار رجال البيع وتدريبهم ومكافأتهم فقط وإنما تمتد أيضاً إلى نواح أخرى تضمن قيام رجال البيع بواجباتهم على الوجه المطلوب . فمثلاً من واجبات الإدارة أن تكون على صلات مستمرة برجال البيع ، سواء كانوا يعملون في السوق أو يعملون داخل المشروع . فبالنسبة لرجال البيع الذين يعملون خارج المشروع فإن من واجبات الإدارة أن تخطط لهم مناطق البيع التي سيعملون فيها ، وخط السير داخل هذه المناطق والحصص البيعية المطلوبة من كل منهم ، وتعديل هذه الخطط حسب التغير في الظروف السوقية . كما تقوم الإدارة بعمل المسابقات بين رجال البيع لتشجيعهم على التنافس فيما بينهم . كما تقوم بالإشراف عليهم وتوجيههم وتلقى التقارير المستمرة منهم وتتابع أوجه نشاطهم وتمدهم بكل البيانات والإرشادات التي تساعد على تحقيق درجات أكبر من النجاح في أعمالهم . كما تقوم الإدارة بعقد الاجتماعات والندوات في المركز الرئيسي لرجال البيع حيث تقوم بتشجيعهم معنوياً ، وتمدهم بآخر التغيرات المتعلقة بأعمالهم ، والسياسات العامة للمشروع ، كما تستمع إلى شكاواهم

أو اقتراحاتهم ، وتنفذ منها ما كان في صالح العمل .
وكذلك بالنسبة لعمال البيع الذين يعملون داخل المشروع من واجب
الإدارة أن تشرف عليهم وتوجههم وتزودهم بالارشادات والنصائح وترفع من
روحهم المعنوية .

الاعلان

الاعلان من أقوى الوسائل التي يلجأ اليها كل مشروع لسكى يروج مبيعاته
ويعمل على زيادتها . وقد تقدمت وسائل الاعلان والوعى الاعلاني بين أغلب
المشروعات بحيث أصبح ينظر إليه ليس فقط كوسيلة لزيادة المبيعات ولكن
أيضا كمرشد للمستهلكين ومساعد لهم في الحصول على السلع التي يحتاجون إليها .
وأصبحت القاعدة هي الصدق في الاعلان وكسب ثقة المستهلك ، لا تضليله
بالإعلان وبيعه ساعة رديئة أو ساعة ليس هو في حاجة اليها ، أو استغلال الدوافع
العاطفية في المستهلك .

وظائف الاعلان :

يستخدم الاعلان جميع أنواع المشروعات سواء كانت صناعية أو تجارية ،
وكذلك جميع الهيئات الحكومية والاجتماعية . وفي المجال التجارى والصناعى
يقوم الإعلان بالوظائف الآتية :

١ - المساعدة في ادخال السلع الجديدة إلى الأسواق ، عن طريق إعلام

المستهلكين المحتملين بها وتعريفهم باستعمالاتها ، وكذلك إحاطة الوسطاء علماً بوجود هذه السلع الجديدة .

٢ - المساعدة في تنمية الأسواق وتوسيعها بالنسبة للسلع الموجودة فعلاً .

٣ - معاونة الوسطاء في تعريف السلع .

٤ - معاونة رجال البيع في التقدم إلى العملاء المحتملين وعرض السلع عليهم .

٥ - تعريف المستهلكين بأي تغيرات حدثت في السلع الموجودة أو أى استعمالات جديدة لها .

على أنه يجب ملاحظة أن الاعلان وحده لا يمكنه أن يبيع سلعة معينة إذا كانت هذه السلعة لا تفي بحاجة المستهلك أو كانت السلعة رديئة . الاعلان وسيلة من وسائل متعددة لترويج المبيعات ، و لم تتوفر جميع عوامل النجاح في الوسائل الأخرى فإن الاعلان وحده لا يمكن أن يؤدي رسالته .

خطوات وضع برنامج اعلانى :

١ - تحديد الأهداف :

يجب أن تتحدد أهداف البرنامج تحديداً واضحاً . فمثلاً هل الهدف هو إدخال سلعة جديدة إلى السوق أم تمهيد الطريق لرجال البيع للقيام بأعمالهم ، أم التذكير باسم المشروع والمنتجات التى يتعامل فيها لجذب عملاء محتملين جدد ، أم مثلاً تعريف العملاء باستعمالات جديدة لسلعة معينة ؟ ومتى تحددت الأهداف فإن الخطوات التالية يجب مراجعتها باستمرار على ضوء هذه الأهداف .

٢ - تحديد من سيوجه إليهم الإعلان :

ويتضمن ذلك جمع البيانات المتعلقة بالأشخاص الذين سيوجه إليهم الإعلان، مثل عددهم وأماكن وجودهم وعاداتهم ودوافعهم الشرائية وغير ذلك من الخصائص المتعلقة بهم والتي يتطلب البرنامج الاعلاني ضرورة الإحاطة بها حتى تعمل على نجاحه وزيادة فعاليته . فمثلا على ضوء هذه المعلومات يمكن تحديد نوع الدعاوى الاعلانية التي ستستعمل ، والطريقة التي تعرض بها ، والوسيلة التي ستحمل الرسالة الاعلانية .

٣ - تحديد الدعاوى الاعلانية :

يقصد بالدعاوى الاعلانية النقاط البيعية التي تستخدم في الاعلان لجذب المستهلك ودفعه إلى التصرف بالشكل الذي يرغب فيه المعلن . والنجاح في تحديد الدعاوى الاعلانية الصحيحة يجعل الاعلان ينبض بالحياة ويحقق الغرض منه . وإذا قيل إن هذه الدعاوى تأخذ الشكل العاطفي بالنسبة للسلع الاستهلاكية والشكل الرشيد بالنسبة للسلع الانتاجية فإن هذا القول لا يعتبر قاعدة عامة ، إذ أن هناك الكثير من السلع الاستهلاكية يقوم المستهلك بشرائها مدفوعا بعوامل رشيدة . من ذلك يمكن أن نقول إن المعلن يختار الدعاوى الاعلانية بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة الساعة المعلن عنها وخصائص المجموعات التي يريد توجيه الرسالة الاعلانية إليها .

٤ - إعداد واختيار الاعلان :

ويتضمن إعداد الاعلان كتابة الرسالة الاعلانية وتصميم إخراجها . ويجب أن تتوفر في الرسالة الاعلانية البساطة والاخلاص والصدق حتى تعمل على كسب

ثقة القارىء ، كما يجب أن تكون مختصرة بقدر الإمكان . أما اختبار الاعلان فيقصد به إجراء تجربة للحكم على مدى توفر شروط النجاح فيه قبل أن ينفذ على نطاق واسع . ويتم هذا الاختبار أولا بالمراجعة الدقيقة لكل العناصر التي يتكون منها والحكم عليها من واقع الخبرات السابقة ، ثم قد يعرض الاعلان على عينة من المستهلكين لتلقى آرائهم فيه وتعليقاتهم عليه . ولكن بما لا شك فيه أن اختبار أثر الاعلان بعد القيام به يؤدي إلى نتائج أفضل ، لأن الاختبار يتم بعد القيام بالاعلان في ظروف حقيقية واقعية . ويمكن استخدام بعض الوسائل للحكم على أثر الاعلان ، مثل عدد الاستفسارات التي ترد من القراء بعد ظهور الاعلان أو عدد الكوبونات الواردة من القراء والتي قد تكون وزعت مع الاعلان .

هـ - اختيار الوسيلة الاعلانية :

ويتم الاختيار على ضوء الاهداف التي سبق تحديدها للبرنامج الاعلاني . وهناك وسائل متعددة للاعلان أهمها :

أ - الصحف - اليومية والاسبوعية .

ب - المجلات العامة والمتخصصة (نسائية - صناعية - تجارية - زراعية -

ثقافية) :

ج - الراديو .

د - التلفزيون .

هـ - الرسائل المباشرة : رسائل - كروت - دوريات - كتيبات .

و - الوسائل الخارجية : الملصقات - اللافتات - الاعلانات على عربات

الترام والأتوبيس وغيرها .

ز — الاعلان في دور السينما .

ح — الاعلانات المبوبة والاعلان في دليل التليفون وغيره .

ط — الاعلان في نوافذ المحال وفي الداخل على مناضد البيع :

ومن الطبيعي أن لكل وسيلة من هذه الوسائل مزاياها وعيوبها ، وعلى المعلن أن يختار منها ما كان مناسباً للغرض من الإعلان . وبعض الوسائل قد تصلح في بعض الحالات والبعض الآخر قد يصلح في حالات أخرى . كما قد يستخدم المعلن أكثر من وسيلة في البرنامج الاعلاني الذي سيقوم به .

الفصل الثامن عشر

الوظيفة المالية

تعنى الوظيفة المالية إدارة الموارد المالية للمشروع سواء من ناحية الحصول على الأموال المطلوبة وتدير مصادرها أو من ناحية استخدام هذه الأموال بأحسن طريقة ممكنة . والوظيفة المالية هي إحدى الوظائف الرئيسية في أى مشروع ، بجانب وظيفتي الإنتاج والبيع . إن الوظيفة المالية تمتد إلى أبعد من مجرد الحصول على الأموال المطلوبة للمشروع ، فهي تشمل أيضا التخطيط الذى يساعد على الحصول على هذه الأموال من المصادر الصحيحة وفي الوقت المناسب وبأحسن شروط ممكنة . وتعنى الإدارة المالية فى المشروع بمواجهة مشاكل تخطيط وتوفير الاحتياجات المالية الطويلة الأجل والقصيرة الأجل .

وتقع على عاتق القائمين بالإدارة المالية فى المشروع مسئوليات متعددة تجاه الأطراف المختلفة التى قدمت أموالها للمساهمة فى إقامة وتشغيل المشروع ، أو التى تتصل مصالحها ببقاء المشروع ونجاحه . فبالنسبة لملاك المشروع يجب على الإدارة المالية ليس فقط المحافظة على سلامة المركز المالى للمشروع وإنما أيضا المساعدة فى تحقيق إيرادات كافية لمكافحة مؤثرات الملاك على ما يتحملونه من أخطار . وبالنسبة للدائنين فإن على الإدارة المالية أن تعمل على بقاء المشروع فى حالة مناسبة من السيولة ، وتحافظ على وجود أصول كافية لضمان القروض ، كما

تعمل على تحقيق إيرادات كافية لسداد الديون . أما بالنسبة للأفراد العاملين في المشروع فإن مسؤولية الإدارة المالية تجاههم أن تساهم مع الإدارات الأخرى في إبقاء المشروع قويا ناجحا حتى يظل قادرا على الاحتفاظ بهم وتوفير عمالة كاملة منتظمة لهم بأجور مناسبة وفي ظل ظروف عمل مرضية . وترتبط مصالح الموردين بنجاح المشروع ونموه حتى يظل قادرا على الوفاء بالتزاماته . أما بالنسبة للعملاء فإن المشروع الناجح يضمن لهم الاستمرار في تزويدهم بما يحتاجون إليه من سلع وخدمات وتحسين في الجودة وتخفيض في التكاليف والأسعار . وهكذا نجد أن للإدارة المالية دورا كبيرا في إبقاء المشروع قويا ناجحا مؤديا لوظائفه الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

أنواع رأس المال التي يحتاج إليها المشروع :

١ - حسب استعمالات رأس المال :

(١) رأس المال الثابت :

وهو عبارة عن الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة، مثل الأرض والمباني والعدد والآلات . وتستخدم هذه الأصول في الانتاج أو في تسهيل القيام بأوجه النشاط المختلفة في المشروع ، وتستمر في أداء وظائفها لفترات طويلة :

(٢) رأس المال العامل :

وهو عبارة عن الأموال اللازمة لتغطية نفقات تشغيل المشروع ، مثل صيانة المباني والعدد والآلات وشراء المواد ودفع الأجور ومنح الائتمان للعملاء . وإجمالي رأس المال العامل هو عبارة عن مجموع الأصول الجارية ، أما

صافي رأس المال العامل فهو عبارة عن الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجارية .

ب - حسب عامل الزمن :

(١) رأس المال الطويل الأجل :

ويطلق عليه أيضا رأس المال الدائم . ويحتاج إليه المشروع في شراء الأرض وإقامة المباني وشراء المعدات الثقيلة التي تستمر في الاستعمال لمدة طويلة .

(٢) رأس المال المتوسط الأجل :

ويتمثل في شراء مـاكينات وعدد أو أى أصول تستعمل لبضعة سنوات ولا تتعدى خمس سنوات .

(٣) رأس المال القصير الأجل :

وهو الذي يستخدمه المشروع في مقابلة احتياجاته والتزاماته الجارية، وعادة لا تتجاوز الفترة المنطوية عليها رأس المال القصير الأجل سنة واحدة .

ج - حسب مصادر الأموال وطرق الحصول عليها :

(١) رأس المال المملوك :

وهو الذي يقدمه صاحب المشروع أو الشركاء أو حملة الأسهم بأمل تحقيق أرباح من المشروع ولا يترتب على تقديمه أى التزام قانوني برده في ميعاد معين أو دفع فوائد عليه .

(٢) رأس المال المقترض :

وهو الذى يقدمه أفراد أو هيئات على شكل قروض إلى المشروع . وتستحق عليه فوائد ، كما يلتزم أصحاب المشروع برده فى ميعاد محدد .

الاحتياجات المالية للمشروع جديد :

يتطلب إقامة مشروع جديد أموالا للانفاق على الأوجه الآتية :

(١) مصاريف الترويج والتنظيم .

(٢) الحصول على الأصول الثابتة مثل الأرض والمباني والعدد والآلات .

(٣) دفع الأجور وشراء المواد وغيرها من النفقات اللازمة فى عمليات المشروع والقيام بأوجه النشاط المختلفة فيه ، وتغطية أى خسائر قد تنتج فى المراحل الأولى لقيام المشروع .

وفى حالة المشروع الجديد فإن من الواجب لمقابلة الاحتياجات المالية السابقة دون الوقوع فى أخطاء أو تعريض المشروع فى بدء حياته لازمات مراعاة ما يأتى :

(١) أن تكون هناك خطة مدروسة لتمويل المشروع تتضمن فكرة واضحة عن الأموال التى يحتاج إليها فى الأغراض المختلفة .

(٢) أن تستخدم الأموال التى يستطيع المشروع تدبيرها استخداما حكيما ، ذلك أن إقامة مشروع جديد ينطوى دائما على قدر كبير من الأخطار نتيجة احتمال عدم تحقق بعض ما كان يتوقعه أصحاب المشروع ، مثل عدم إقبال المستهلكين على السلعة التى ينتجها المشروع ، أو عدم تحقيق مبيعات بالدرجة

التي كانت متوقعة . فليس من الحكمة مثلاً استخدام الجزء الأكبر من الاموال المتجمعة في شراء أصول ثابتة . وإذا كان في الإمكان مثلاً تأجير المباني أو الأرض التي يقام عليها المشروع أو شراء ماكينات مستعملة ولكن في حالة جيدة فإن ذلك يكون أفضل في المراحل الأولى للمشروع ، إذ يمكنه ذلك من مقابلة أى مواقف غير متوقعة .

(٣) قد يكون من الأفضل الحصول على رأس المال المطلوب عن طريق الاشتراك وليس عن طريق الاقتراض ، وخاصة في المراحل الأولى من حياة المشروع ، ذلك أن المال في هذه الحالة لا يكلف المشروع فوائد ، كما لا يكون مهدداً بدفعه في ميعاد محدد . ويأتي المال اللازم للبدء بالمشروع إما عن طريق صاحب المشروع بمفرده كما في حالة المشروعات الفردية ، أو عن طريق عدة أفراد كما في حالة شركات التضامن أو شركات الوصية ، أو مجموعة كبيرة من المساهمين كما هو الحال في شركات المساهمة .

(٤) قد يلجأ المشروع إلى الاستعانة بالخبراء الماليين لتحديد النسب التي يعمل بها المشروع من المصادر المختلفة للتمويل الطويل الأجل والقصير الأجل ، ويكون في استطاعة هؤلاء الخبراء إفادة إدارة المشروع بأرائهم في اختيار أنواع رأس المال المطلوبة ومصادر هذه الأنواع والخطط التي ينطوي عليها استعمال بعض الأنواع .

التمويل عن طريق الاقتراض :

تكاد تلتجىء جميع المشروعات اليوم إلى اقتراض جزء كبير من رأس المال المطلوب لها . وأصبح الاقتراض بغرض التمويل يشير إلى قوة المشروع بعد أن كان يعتبر من أعراض الضعف وعدم التبصر والفشل وكان رجل الأعمال في الماضي

لا يقترض إلا في حالة الضرورة المالية القصوى ، وكان رجال الأعمال الذين لا يقترضون يفخرون بذلك ويعتبرهم الناس أمثلة للنجاح في ميدان الأعمال . أما الآن فقد أصبح الاقتراض قوة إضافية للشروع الناجح ، لأنه يستطيع أن يستخدم الأموال المقرضة بشكل يدر عليه إيرادات تكفى لتغطية القرض وفوائده ، بالإضافة إلى ما تحققه من أرباح للملاك المشروع .

تقدير الأموال اللازمة للبدء بالمشروع :

هناك عدة عوامل تؤثر في تحديد كمية رأس المال اللازمة للمشروع ، مثل نوع المشروع وحجمه ، والسياسات التي يسير عليها مثل هل يبيع نقداً أم على الحساب . كما تتأثر كمية رأس المال المطلوبة بمعدل تصريف البضاعة وبالمستوى العام للأسعار . وبما يزيد في صعوبة تحديد كمية رأس المال أن هناك عوامل أخرى غير منظورة ، مثل خبرة صاحب المشروع ومدى اتصاله والمسامحة بالسوق . ومن الواضح أنه كلما زادت خبرة صاحب المشروع كلما استطاع البدء بالمشروع برأس مال أقل .

وعدم كفاية رأس المال الذي يبدأ به المشروع من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل الكثير من المشروعات . فقد لا تكون هناك احتياطات نقدية كافية لمقابلة الالتزامات أو النفقات غير المتوقعة خلال السنة الأولى ، كما قد لا يقدر صاحب المشروع بدقة كافية كمية رأس المال المطلوبة فيفاجأ بنفادها قبل أن يتمكن من تثبيت مركزه .

ويمكن تقسيم الأموال اللازمة للاستثمار في المشروع إلى :

أ - استثمارات ملموسة :

(١) الأصول المتداولة : مثل النقدية والبضاعة بالمخزن والذمم

(٢) الأصول الثابتة : مثل الأرض والمباني والعدد والمالكينات .

ب - استثمارات غير ملموسة :

(١) نفقات الترويج ومصاريف التأسيس .

(٢) نفقات التمويل .

(٣) شراء أصول غير ملموسة مثل حق اختراع أو شهرة .

وعند تحديد كمية رأس المال التي تستثمر في الأصول الثابتة فإنه يجب أن تكون على أساس الحد الأدنى الذي يتطلبه العمل على أضيق نطاق ، وخاصة بالنسبة لأصحاب المشروعات الصغيرة ذوى الخبرة ورأس المال المحدودين . كما تختلف تلك الكمية حسب طبيعة المشروع ومستوى الأسعار . ويمكن القول بوجه عام إن المشروعات الصناعية تستثمر الجزء الأكبر من أموالها في أصول ثابتة ، أما المشروعات التي تعمل في ميدان التوزيع والخدمات فإن أهمية الأصول الثابتة فيها تقل .

ويحدد رأس المال العامل على أساس كمية المواد أو البضاعة المطلوبة ، والمصاريف المقدرة ، ومعدل التصريف ، ومدى الائتمان الممنوح للعملاء ، وكذلك الذى يحصل عليه صاحب المشروع من الموردين .

وبعد التعرف على الاحتياجات المالية للمشروع للأغراض المختلفة يكون المطلوب هو تحديد مصادر الحصول على هذه الاحتياجات . وكما ذكرنا سابقا قد يزود أصحاب المشروع الأموال اللازمة بأنفسهم مكونين بذلك رأس المال المملوك ؛ كما قد يلجئون إلى مصادر الاقتراض المختلفة .

أما عن تحديد كمية رأس المال المملوك فيجب أن تكون بقدر الإمكان كافية

لتزويد المشروع بالأصول الثابتة التي لا يمكن تمويلها بالقروض الطويلة الأجل بأسعار فائدة معقولة . كما يجب أن تكفى أيضا لتغطية جزء كبير من الاحتياجات لرأس المال العامل . وإذا أمكن يجب أن يكفى رأس المال المملوك لمقابلة جميع المطلوب لرأس المال العامل الابتدائي اللازم للسير بالمشروع حتى يصبح قويا ، لأن صاحب المشروع يتمكن بذلك من الاحتفاظ بالحقوق والحرية الكاملة في إدارة مشروعه والرقابة على عملياته ، كما يحتفظ لنفسه بالجزء الأكبر من الأرباح . بالإضافة إلى ذلك فإنه لن يكون معرضا لفقد مشروعه إذا تدهور العمل في المراحل الأولى .

وفي الغالب لا يتمكن رأس المال المملوك من مقابلة جميع الاحتياجات المالية للمشروع ، ويجب الاستعانة برأس المال المقرض . ويختلف المطلوب من رأس المال المقرض حسب طبيعة المشروع ، ومدى الخبرة التي يتمتع بها أصحابه ، وحسب التطورات الاقتصادية السائدة .

الفصل التاسع عشر

الوظيفة المحاسبية

أولا - المحاسبة المالية

المحاسبة المالية وأهميتها :

سواء كان المشروع فرديا أو شركة تضامن أو مساهمة ، وسواء كان صغيرا أو كبيرا ، ومهما كانت طبيعة المشروع (تجاريا أو صناعيا) فإن أصحاب المشروع أو القائمين على إدارته لا بد وأن يتخذوا قرارات في المواقف المختلفة التي تواجههم . وتعتبر المحاسبة من الأدوات الرئيسية للإدارة لأنها تزود إدارة المشروع بالحقائق والأرقام التي تساعد في اتخاذ القرارات . وتزداد أهمية المحاسبة كلما نما المشروع وتوسع في الحجم . وما لم تتوفر الدفاتر المحاسبية اللازمة ، وما لم تتبع الأصول الصحيحة والنظم السليمة في المحاسبة ، فإن المشروعات الكبيرة لا يمكن أن تؤدي وظائفها أو تنجح في تحقيق أهدافها .

وظيفة المحاسبة في المشروع هي تجميع للبيانات من المصادر المختلفة داخل المشروع ، فهي تسجل وتلخص وتقوم بتحليل هذه البيانات وتقديمها على شكل تقارير إلى الجهات التي يعنىها الأمر في المشروع . ويجب أن تساير الدفاتر المحاسبية البناء التنظيمي للمشروع . ولكي تكون الدفاتر متمشية مع الاحتياجات الحقيقية للمشروع فإنه يجب على المحاسب أن يفهم جيدا أوجه النشاط المختلفة

داخل المشروع . يجب عليه أن يلم بطبيعة واستعمالات الأصول المختلفة ، والسلع التي يقوم المشروع بأتاجها أو بيعها ، ومسالك توزيع هذه السلع .

يجب أن يفي النظام المحاسبي الموضوع بمطالب المشروع ، ويجب أن تعطى الدفاتر المحاسبية جميع البيانات والحقائق التي تحتاج إليها الإدارة . ومن الخطأ أن يعتقد المحاسب أن واجبه أن يصمم الدفاتر بالشكل الذي يرضى الإدارة ، ويتفق مع رغباتها ، ويزودها بالبيانات التي تريدها وليس البيانات المستمدة من الوقائع الفعلية . إن واجب المحاسب أن يقدم تقارير عن العمليات الفعلية بأعلى درجة من الدقة . وقد تميل الإدارة إلى التقارير التي تظهر نتائج العمل بشكل مزدهر وناجح ، بينما تذكره أن ترفع إليها تقارير تعكس أوضاعا غير مرغوب فيها . ولكن على أى الأحوال يجب على المحاسب أن يظهر المركز الحقيقي للمشروع ، كما يبدى رأيه في الوسائل التي يراها لتصحيح أوضاع معينة .

أهمية قوائم الدخل والميزانية :

كان الاتجاه في الماضي هو زيادة الاهتمام بالميزانية عن أى قوائم مالية أخرى . ففي النصف الثاني من القرن التاسع عشر بدأ إعلان الميزانيات نتيجة إصرار الدائنين وخاصة البنوك على التعرف على المراكز المالية للأفراد والمشروعات التي كانوا يقدمون لها قروضا . وكان اهتمام الدائن ينحصر في تأكده من وجود أصول يستطيع أن يضع يديه عليها في حالة عجز المدين عن الوفاء بما عليه من ديون . إذا وقع في أزمات مالية وكان المحاسبون والمراجعون يعتمدون في تقييم أصول وخصوم المشروع على بيود الميزانية فقط دون الاهتمام بالمشاكل الخاصة بتحديد الأرباح أو الخسائر . كانوا يعتقدون أن تقييم الأصول والخصوم يؤدي إلى تحديد رأس المال المملوك لصاحب المشروع تحديدا صحيحا . وكانوا

يرجعون اختلاف رأس المال المملوك من ميزانية إلى أخرى إلى زيادة الاستثمارات أو إلى سحب جزء من رأس المال المستثمر . أما إذا لم يكن السبب هذا أو ذاك فإنه يكون راجعاً إلى عمليات المشروع . وعند ذلك كانوا يستخدمون قوائم الدخل لإظهار هذه الاختلافات الناتجة عن عمليات المشروع .

ثم بدأ يتضح أن القسمة الحقيقية للمشروع وقدرته على سداد ديونه وعلى دفع أجور الأفراد العاملين فيه ودفع الفوائد المستحقة عليه وحصص الأرباح والضرائب وغيرها من الالتزامات تتوقف في المقام الأول على استمرار المشروع وبقائه . ولما كان هذا الاستمرار والبقاء يتوقف على تحقيق المشروع لأرباح كافية أكثر مما يتوقف على مركز الأصول والخصوم في لحظة معينة فقد ازداد الاهتمام بقوائم الدخل التي تظهر التفاصيل الخاصة بنتائج عمليات المشروع . وقد بدأ هذا التحول في الربع الثاني من القرن العشرين .

بدأ أصحاب المشروعات يتحققون من أن قيمة رأس مالهم المملوك تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة مشروعاتهم على تحقيق أرباح في فترات مستقبلية . وفي سبيل التعرف على مقدار أو حجم الأرباح المتوقعة في المستقبل كان لا بد من الاعتماد على النتائج التي تمت وتحققت في فترات ماضية والتي تظهرها قوائم الدخل .

كما بدأت البنوك وحلة السندات وغيرهم من الدائنين في التحقق من خطأ النظرية القديمة التي كانت تركز على الاهتمام بالأصول في الميزانية لمقابلة سداد ديونهم في حالة اعسار المشروع . وبدأ الدائنون يهتمون بدرجة أكبر باستمرار المشروعات التي يتعاملون معها ويمدونها بالقروض ، ولم يعودوا كما كان الحال في الماضي يتحيزون الفرص لتصفية المشروعات للوفاء بما عليها من ديون .

كذلك بدأت الحكومات تهتم بقوائم الدخل كأساس لاحتساب ما يستحق على المشروعات من ضرائب .

تحديد الدخل :

يهدف النظام المحاسبي إلى تحديد الدخل وكتابة تقرير عنه لرفعه إلى جميع الأطراف التي يعنيتها الأمر، وعلى رأسهم أصحاب المشروع ، للتعرف على نتيجة عمليات المشروع ونشاطه . والإيراد Revenue هو إجمالى المتحصل من المبيعات والخدمات أو أى عمليات أخرى . أما الدخل Income فهو المبالغ الباقية بعد خصم النفقات اللازمة . وبينما نلاحظ أن جميع المشروعات تقريبا تجد من المرغوب فيه أن تحدد نتائج عملياتها ومركزها المالى كل سنة فإنها تختلف من حيث اختيار بداية ونهاية السنة المالية . وقد تختار بعض المشروعات السنة العادية التى تبدأ فى يناير وتنتهى فى ديسمبر ، بينما تختار مشروعات أخرى سنتها المالية فى تواريخ مختلفة . وتختار المشروعات السنة المالية عادة بحيث تنتهى فى فترة الركود النسبى للعمل فيها ، وبحيث تكون خلال السنة المالية قد قامت بتصرف أكبر حجم من المبيعات ، كما قامت بتحصيل الجزء الأكبر من الذمم ، وسددت معظم ما عليها من التزامات .

وهناك طريقتان من الممكن أن نحدد بهما الدخل . الطريقة الأولى أن يتحدد الدخل على مراحل أو خطوات متعددة فى قائمة الدخل Multiple-Step Statement ، وفى هذه الحالة تظهر الأشكال المختلفة من الدخل على شكل مجاميع فرعية . أما فى الطريقة الثانية Single-Step Income Statement فتضاف كل الإيرادات إلى بعضها ثم بعد ذلك يطرح منها مجموع المصروفات للحصول على صافى الدخل . ويجب ملاحظة أن القوائم التى تعد للاستعمال الإدارة تحوى

بيانات وتفصيلات أكبر من تلك التي تعلن وتنشر على أطراف خارجية . ومن الطبيعي أن يرغب المشروع في عدم تمكين المنافسين من التعرف على بيانات أكثر من اللازم عن عمليات المشروع . وعلى ذلك قد ترغب الإدارة في أن تعرض عليها قوائم كل فترة معينة (كل شهر مثلاً) ، بينما لا تعرض قوائم الدخل على الأطراف الخارجية إلا كل سنة وبشكل إجمالي .

تحليل قوائم الدخل :

إذا قارنت الإدارة نتائج العمليات التي قام بها المشروع في سنتين متتاليتين فإنها تتحصل على دلائل أكبر بما لو اقتصرنا على تحليل البيانات الواردة في قائمة الدخل لسنة مالية واحدة . فالمقارنة بين سنتين متتاليتين تظهر ما طرأ على نشاط المشروع من تغير إما في صالحه أو في غير صالحه . وبهذا تنبه الإدارة إلى ضرورة اكتشاف الأسباب التي أدت إلى هذا التغير فتزيد اهتمامها بالنواحي التي عملت على زيادة الدخل كما تقوم بتصحيح الأوضاع التي تسببت في تقليل الدخل . ويتم هذه المقارنة بين البنود المختلفة التي تظهر في قوائم الدخل إما على أساس قيم هذه البنود بالجنهات ، وإما على أساس النتائج ممثلة على شكل نسب مئوية ، أو قد تتم المقارنة على أساس متوسطات أو معايير معينة .

تحليل الميزانية :

تظهر الميزانية أرصدة الأصول والخصوم وملكية صاحب المشروع في لحظة معينة حسب ما هو مثبت في الدفاتر المحاسبية بعد القيام بالتسويات وقفل الدفاتر في نهاية الفترة المالية . والذين يهتمون بتحليل الميزانية هم :

(١) الدائرون : وذلك لأن مصالحهم لا يمكن المحافظة عليها إلا عن

طريق الاستقرار المالي الطويل الأجل للمشروع .

(٢) حملة الأسهم أو أصحاب المشروع : وفي شركات المساهمة الكبيرة فإن المصدر الرئيسي الذي يتحصل منه حملة الأسهم على المعلومات الخاصة بالشركات التي يساهمون فيها هو التقرير السنوي . وعادة يتضمن هذا التقرير كمية كافية من الإحصائيات تصحبها تفسيرات الإدارة لها .

(٣) الإدارة : تهتم الإدارة بنتائج عمليات المشروع وبإمكانياته المستقبلية . وتقوم الإدارة في سبيل ذلك بتحليل الميزانية ، كما تعمل على جمع كل البيانات التفصيلية التي تحتاج إليها في دراستها من الدفاتر المحاسبية المختلفة . وفي الحياة العملية يقوم المحاسبون عادة بهذه التحليلات ويقدمونها على شكل تقارير إلى الإدارة مصحوبة بتعليقاتهم وتفسيراتهم لها .

أسئلة تساعد تحليل الميزانية على الإجابة عنها :

يساعد تحليل الميزانية ، بالإضافة إلى دراسة بعض العلاقات بين بنود الميزانية وبنود قوائم الدخل ، على إيجاد إجابات عن أسئلة كثيرة تهتم الإدارة والدائنين وأصحاب المشروع . من هذه الأسئلة ما يأتي :

(١) إلى أي مدى يمكن مقابلة الالتزامات الجارية ؟

(٢) ما هي درجة التوازن في البناء التمويلي للمشروع ؟

(٣) إلى أي مدى تتفق التوزيع الجيد للأصول ؟

(٤) ما مدى فعالية استخدام الأصول ؟

(٥) إلى أي مدى تعتبر الإيرادات مرضية ؟

وهناك كثير من النسب يمكن استخدامها في دراسة القوائم المالية . ومن الممكن للقائم بالتحليل أن يختار من هذه النسب ما يراه كفيلا بتوضيح مواقف معينة أو مساعدته في الإجابة عن أسئلة معينة . وعلى سبيل المثال نذكر فيما يلي بعض النسب والحالات التي تستخدم فيها ، وذلك عن طريق الإجابة عن الأسئلة السابقة .

(١) إلى أى مدى يمكن مقابلة الالتزامات الجارية ؟

الذين يهتمون بإيجاد إجابة عن هذا السؤال هم الدائنون الذين قدموا للمشروع قروضا قصيرة الأجل . كذلك تهتم إدارة المشروع بالتعرف على قدرة المشروع على مقابلة التزاماته الجارية مثل الأجور والمصاريف الأخرى ، بالإضافة إلى الديون التي لا بد من دفعها حتى يستمر المشروع في مزاولة نشاطه . ومن النسب المستخدمة في هذه الحالة ما يطلق عليه النسبة الجارية **Current Ratio** ، وتتحصل عليها بقسمة الأصول الجارية على الخصوم الجارية . فإذا كانت هذه النسبة في السنة الحالية مثلا ٢ر٨٥ فمعنى ذلك أن لدى المشروع قدرة على مقابلة التزاماته الجارية بنسبة ٢ر٨٥ إلى ١ . وإذا كنا نقارن بين أكثر من فترة مالية وكانت النسبة في الفترة السابقة ٢ر٧٥ مثلا فهذا يعنى أن مركز المشروع في الفترة الحالية أحسن منه في الفترة السابقة من هذه الناحية . ومن المتعارف عليه أن النسبة التي تعتبر مرضية هي ٢ .

(٢) ما هي درجة التوازن في البناء التمويلي للمشروع ؟

يتكون رأس مال المشروع عادة من استثمارات أصحاب المشروع بالإضافة إلى قروض طويلة الأجل وقروض قصيرة الأجل . وكلما زادت استثمارات أصحاب المشروع بالنسبة إلى رأس المال المقرض كلما كان ذلك داعيا إلى اطمئنان

أصحاب المشروع وعدم قلقهم بخصوص مقابلة التزاماتهم قبل الدائنين . ومن ناحية أخرى إذا كان معظم التمويل على شكل قروض وكان المشروع ناجحاً والأرباح عالية فإن أصحاب المشروع يمكنهم المتاجرة برأس المال المملوك *Trading on the Equity* ويتحصلون على عائد أعلى على رأس المال المستثمر . ولكن لابد من وجود توازن بين رأس المال المملوك ورأس المال المقترض حتى لا يتعرض المشروع للخطر . ومن النسب التي تستخدم في هذه الحالة :

$$\frac{\text{رأس المال المملوك}}{\text{مجموع الأصول}} = (\text{مجموع الأصول} - \text{مجموع الخصوم}) + \text{رأس المال المملوك}$$

فإذا كانت النسبة ٥٨٪ مثلاً فيكون معنى ذلك أن النسبة التي قدمها أصحاب المشروع في مجموع الأصول هي ٥٨٪ . وكلما زادت نسبة رأس المال المملوك إلى مجموع الأصول كلما كان ذلك من العلامات المرغوب فيها ، بينما إذا انخفضت النسبة نتيجة زيادة الخصوم فإن ذلك يكون من الدلائل غير المرغوب فيها .

(٣) إلى أي مدى تحقق التوزيع الجيد للأصول ؟

يتعلق هذا السؤال بالتوازن في توزيع الأصول من ناحية توزيع الأصول إلى مجموعات رئيسية (أصول جارية ، أصول ثابتة) ومن ناحية توزيع الأصول داخل المجموعات الرئيسية . من الطبيعي أنه كلما استثمر المشروع مبالغ أكبر في أصول ثابتة فإن ذلك يعني زيادة في عدم مرونة المشروع وزيادة في الضغط عليه لكن يسهل إلى أقصى طاقته . ومن ناحية أخرى تمثل البضاعة بالمخازن أكبر بند في الأصول الجارية وتمثل الجزء الأكبر من رأس المال العامل . وعلى ذلك كلما زاد رقم البضاعة بالمخزن كلما دل ذلك على زيادة احتمال وقوع المشروع في

صعوبات مالية اذا انخفضت الاسعار .

(٤) ما مدى فعالية استخدام الأصول ؟

هناك مقاييس متعددة للإجابة عن هذا السؤال منها معدل دوران البضاعة Inventory Turnover ، ويحتسب بقسمة تكلفة المبيعات على متوسط البضاعة المخزن . ومتوسط البضاعة بالمخزن هو متوسط مجموع بضاعة أول المدة وبضاعة آخر المدة . وكلما زادت النسبة كلما يدل ذلك على تحسن في معدل دوران البضاعة . وإذا قورن معدل الدوران بالمعدلات الواجب أن يكون عليها في مجال الصناعة أو التجارة المعينة فإنه إذا كان المعدل منخفضاً وجب العمل على رفعه بتخفيض كمية البضاعة بالمخازن الى أقل حد يمكن مع القدرة على مقابلة مطالب العملاء . بعبارة أخرى العمل على تحقيق نفس حجم المبيعات بحجم أقل من البضاعة بالمخزن . من ناحية أخرى إذا زاد معدل دوران البضاعة بدرجة كبيرة فإن ذلك قد يدل على أن المشروع يتبع سياسة الشراء بكميات صغيرة مما قد يكون غير اقتصادي ويتطلب إعادة النظر في تغيير هذه السياسة .

(٥) الى أي مدى تعتبر الإيرادات مرضية ؟

ويتوقف على الإجابة عن هذا السؤال الحكم على مدى نجاح المشروع ومدى نجاح القائمين بإدارته . ومن الطبيعي أن أصحاب المشروع وحلقة الأسهم يهتمون التعرف على مدى نجاح المشروع ، وكذلك الدائنين الذين قدموا أموالهم على شكل قروض للمشروع . ومن الأمثلة على النسب المستخدمة في هذه الحالة النسبة الناتجة عن قسمة صافي الدخل على صافي المبيعات . وبمقارنة هذه النسبة بالمعدل أو النمط المتعارف عليه في مجال العمل المعين يمكن الحكم على مدى نجاح المشروع . وتلجأ بعض المشروعات إلى زيادة حجم المبيعات لمجرد الزيادة في رقم المبيعات

ولكن المهم هو أن كل زيادة في المبيعات لابد أن تأتي معها بزيادة في صافي الدخل . وتظهر هذه النسبة مدى الزيادة في الدخل منسوبة إلى الزيادة في صافي المبيعات .

ثانيا - محاسبة التكاليف

لا تقتصر محاسبة التكاليف على المشروعات الصناعية فقط ولكن تستخدم أيضا في جميع أنواع المشروعات والأعمال . كما لا تقتصر الحاجة إلى حسابات التكاليف على المشروعات الكبيرة فقط ولكن تحتاج إليها المشروعات الصغيرة أيضا . وقد استخدمت محاسبة التكاليف على نطاق واسع في الميدان الصناعي ، وسينصب معظم كلامنا عن محاسبة التكاليف في المشروعات الصناعية .

أهمية محاسبة التكاليف :

الغرض من محاسبة التكاليف هو تحديد تكاليف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات أو القيام بأي وظيفة أو عملية في مشروع وتسجيل هذه التكاليف وتقديم تقارير عنها وتفسيرها . فعن طريق محاسبة التكاليف يمكن معرفة تكلفه كل وحدة منتجة ، وكل نوع من السلع المنتجة ، وكل نوع من الخدمات المقدمة . ويجب ألا يتبادر إلى الذهن أن محاسبة التكاليف ليس لها علاقة بالمحاسبة العامة أو ما يطلق عليه المحاسبة المالية ، أو أنها مختلفة عنها . فهناك اختلاف من بعض النواحي ، ولكن من نواح أخرى تعتبر محاسبة التكاليف مكمله للمحاسبة المالية .

الهدف الأساسي من المحاسبة المالية هو تقديم الحالة المالية للمشروع على شكل تقرير ملخص في فترات دورية ونتائج العمليات في كل فترة وعرضها على أصحاب

المشروع والقائمين بالادارة والدائنين وغيرهم ممن يعينهم الامر. فالحسابات المالية تعطينا مجاميع أو نتائج إجمالية ، مثل مجموع تكلفة المسواد ومجموع المصاريف البيعية ومجموع المصاريف الادارية وهكذا كل فترة معينة . فهي تفيد في التعرف على الحالة العامة للمشروع وفي تقييم المشروع وأوجه النشاط المختلفة التي يقوم بها . وبالإضافة إلى أن المحاسبة المالية تركز الاهتمام على النتائج الإجمالية فإنها تظهر هذه النتائج في شكل ملخص ومركز . علاوة على ذلك فإنها تظهر النتائج في فترات دورية ، كل شهر مثلاً أو ستة شهور أو سنة ، وليس بصفة مستمرة . كما أن المحاسبة المالية تظهر النتائج بعد وقوعها بفترة معينة ، إذ مهما وصلت الحسابات المالية من الكفاية فإنها لا تتمكن من إظهار النتائج بعد وقوعها مباشرة . لذلك فإن القوائم المالية لا تظهر إلا النتائج التي تمت في فترات ماضية .

ولإذا كان مقياس نجاح المشروع هو حجم الأرباح التي استطاع تحقيقها ، وإذا كانت الحسابات المالية يمكنها إظهار نتائج العمليات ومقدار الأرباح التي تحققت ، فإن الإدارة لا يكفيها أن تعرف مقدار الأرباح التي نتجت عن فترة سابقة ، كما لا يكفيها أن تعرف مقدار المنصرف على المواد الأولية مثلاً أو إجمالي أجور العمال أو كمية البضاعة تحت التشغيل أو كمية المواد الأولية في المخازن .

تحتاج الإدارة إلى المعلومات الدقيقة التفصيلية والمستمرة عن تكلفة تشغيل كل إدارة أو قسم في المشروع ، وتكلفة تقديم كل نوع من الخدمات ، وتكلفة إنتاج كل نوع من السلع . تحتاج الإدارة إلى معلومات تفصيلية حتى تستطيع أن تقرر ما إذا كان بعض أنواع السلع يتكلف أكثر من اللازم ، وعمّا إذا كانت بعض الإدارات أو الأقسام أو العمليات أقل كفاية مما يجب أن تكون عليه .

وواجب محاسبة التكاليف أن تزود إدارة المشروع بمثل هذه المعلومات . ويمكن القول بصفة عامة إن هدف محاسبة التكاليف هو مساعدة الإدارة في تشغيل المشروع بأعلى درجة ممكنة من الكفاية .

تقسيم التكاليف :

١- على أساس نوع النشاط المطلوب لإيجاد تكلفته :

تقسم التكاليف الى :

(١) تكلفة العمل Job Cost : على اعتبار أن كل عمل وحدة مستقلة لأغراض التكاليف . فمثلا في دار للطباعة تقوم بإيجاد التكلفة لكل عمل تقوم به على حدة . وفي مشروع للمقاولات أو لبناء السفن يحتاج إلى معرفة تكلفة كل مبنى أو كل سفينة على حدة .

(٢) تكلفة العملية Process Cost : في المشروعات الصناعية وحيث يقوم الإنتاج على أساس مراحل أو عمليات مختلفة يمكن اعتبار كل مرحلة أو عملية وحدة مستقلة لها تكلفة خاصة بها . فمثلا في مشروع لصناعة الملابس الجاهزة يمكن إيجاد تكلفة عملية التفصيل مستقلة عن تكلفة عملية الحياكة . وفي مشروع لتكرير البترول يمكن تحديد تكلفة كل مرحلة - تصنيعية على حدة .

(٣) تكلفة الإدارة أو القسم Departmental or Sectional Cost : ونعني في هذه الحالة بإيجاد تكلفة تشغيل كل إدارة أو تكلفة منتجات كل إدارة . فمثلا في شركة لصناعة الصلب قد تقسم إلى ثلاث إدارات : إدارة الصهر في الأفران لإنتاج الحديد الخام ، وإدارة الصلب الخام لتحويل الحديد إلى صلب ، وإدارة تشكيل الصلب . وفي هذه الحالة نحدد تكلفة كل إدارة على حدة .

ب : على أساس طبيعة التكاليف :

تقسم التكاليف إلى :

(١) تكاليف مباشرة Direct Cost : وهى التى يمكن تحميلها مباشرة على تكلفة الوحدة ، مثل تكلفة المواد المستخدمة مباشرة فى إنتاج السلعة المعينة والأجور الصناعية المدفوعة للعمال الذين قاموا بإنتاج السلعة .

(٢) تكاليف غير مباشرة Indirect Cost : وهى التى تنفق فى المشروع ككل والتى لا يمكن ربطها مباشرة بتكلفة وحدة معينة بذاتها ، مثال ذلك إيجار المصنع وتكلفة الوقود وأجور عمال الصيانة ومهايا الإداريين .

ويتوقف هذا التقسيم على طبيعة عمل المشروع . فمثلا عند استخدام الصلب فى صناعة السيارات فى مصنع للسيارات فإن تكلفة الصلب تعتبر تكلفة مباشرة ، أما إذا استخدم الصلب فى القيام ببعض الانشاءات وحتى فى نفس مصنع السيارات فإن تكلفته تدخل فى مجموع التكاليف غير المباشرة .

ج : كما يمكن تقسيم التكاليف إلى :

(١) التكلفة الأولية Prime Cost = تكاليف المواد المباشرة + تكاليف العمل المباشر + المصاريف المباشرة الأخرى .

(٢) تكلفة التصنيع Factory Cost = التكلفة الأولية + التكاليف الصناعية غير المباشرة .

(٣) تكلفة الإنتاج Production Cost = تكلفة التصنيع + المصاريف الإدارية .

(٤) تكلفة البيع Selling Cost = تكلفة الانتاج + المصاريف
البيعية .

د - يمكن تقسيم التكاليف أيضا إلى

(١) تكاليف ثابتة Fixed Costs : وهي التي تبقى ثابتة نسبيا بصرف
النظر عن التغيرات في حجم العمليات . مثال ذلك إيجار المبنى وأقساط التأمين .
ويطلق على التكاليف الثابتة أيضا Overhead Costs لأنها تظل معلقة
فوق رؤوس أصحاب المشروع ، سواء كان المشروع يعمل لأقصى طاقته أو
جزء من طاقته أو متوقفا عن العمل لفترة معينة .

(٢) تكاليف متغيرة Variable Costs : وهي التي تتغير بشكل مباشر
مع كل تغير في حجم العمليات . مثال ذلك تكاليف المواد الأولية الداخلة في
إنتاج السلع وأجور العمال المشتغلين بشكل مباشر في الانتاج .

أهداف محاسبة التكاليف :

هناك ثلاث أهداف رئيسية لمحاسبة التكاليف هي :

(١) تحديد تكاليف إنتاج السلع وتقديم الخدمات المتنوعة وتشغيل الإدارات
المختلفة .

(٢) تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالأحصاءات المتعلقة بالتكاليف والتي
تساعد في الرقابة على العمليات وأوجه نشاط المشروع .

(٣) تزويد الإدارة في فترات متقاربة بالأحصاءات الخاصة بالتكاليف على
شكل تقارير وتحليلات ضرورية لاتخاذ القرارات ورسم السياسات

وسنتكلم فيما يلي عن هذه الاهداف الثلاثة ببعض التفصيل

أولا : تحديد تكاليف الانتاج والتشغيل :

تتيم الادارة في هذه الحالة بمعرفة تكلفة الوحدة من كل سلعة منتجة ،
وتكلفة كل نوع من الخدمات ، وتكلفة تشغيل كل قسم أو إدارة . وفما يتعلق
بتكلفة كل سلعة فإن الإدارة لا تكتفى فقط بمعرفة تكلفة الوحدة من
السلعة ولكن تهتم أيضا بمعرفة تكلفة الوحدة لكل عنصر من عناصر الانتاج
(المواد الأولية والعمل وتكاليف الانتاج الأخرى) . لماذا يتركز الاهتمام على
معرفة تكلفة الوحدة ؟

هناك ثلاث أسباب رئيسية :

(١) من الضروري توفر الأرقام عن تكلفة الوحدة لكل سلعة منتجة حتى
يمكن معرفة إجمالي تكلفة المبيعات .

(٢) تكلفة الوحدة أساس أحسن من إجمالي التكاليف عند مقارنة العمليات
لفترات مختلفة . فمثلا إذا كان إجمالي تكلفة الانتاج في مشروع في سنة ١٩٦٣
هو ٣ مليون جنيه ، وفي سنة ١٩٦٢ كان ٢ مليون ، فلا يعنى هذا بالضرورة
أن إنتاج المصنع كان في سنة ٦٣ أكبر منه في سنة ٦٢ بمقدار ٢٠ ٪ . فقد
يكون جز من هذه الزيادة في إجمالي تكلفة الإنتاج إن لم يكن كلها راجعا
إلى زيادة في تكلفة الوحدة من السلع مع وجود تفسير بسيط في الكميات
المنتجة . فإذا فرضنا أن الزيادة في تكلفة الوحدة كانت مثلا ٥ ٪ فإن هذا
يعنى أن هناك زيادة في الإنتاج أكبر قليلا من ١٤ ٪ (١٢٠ ÷ ١٠٥ =
١.١٤) وليس ٢٠ ٪ .

(٣) تكلفة الوحدة أساس أحسن من التكاليف الاجمالية لغرض تحليل العناصر المكونة للتكاليف وأسباب التغير في التكاليف الاجمالية .

وفي كثير من الاحيان يكون من المطلوب تحميل العملاء بقيمة خدمات قدمت اليهم وليس سلع مبيعة . وفي مثل هذه الحالات يجب على المشروع أن يعرف تكاليف هذه الخدمات . مثال ذلك محلات تنظيف الملابس بالبخار . كذلك في معظم المشروعات الصناعية تقوم بعض الإدارات بخدمات للبضع أو لبعض الإدارات الأخرى، وإن كانت لا تساهم بطريقة مباشرة في عملية التصنيع . مثال على ذلك الخدمات التي تقدمها إدارات المخازن والصيانة والتصليلات وتخطيط ومراقبة الانتاج . فيجب معرفة تكلفة الخدمات التي تقدمها هذه الإدارات لإضافتها إلى تكلفة السلع المنتجة وأيضا للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المتعلقة بهذه الإدارات . كذلك في حالة المشروعات التي تقدم خدمات للأفراد ، مثل إقامة مستشفيات أو مطاعم أو برامج ترفيهية ، ما لم تتعرف على تكاليف القيام بهذه الخدمات فانها لا تستطيع أن تقرر الاستمرار أو عدم الاستمرار في تقديم مثل هذه الخدمات .

ثانيا : تزويد الاحصائيات التي تساعد الادارة في الرقابة على العمليات :

أصبح هذا الهدف من الأغراض الرئيسية لمحاسبة التكاليف . فعندما تقدم إدارة محاسبة التكاليف البيانات الكافية والدقيقة وفي الوقت المناسب للقائمين بإدارة المشروع فإن هؤلاء سيكونون في مركز أحسن من حيث قدرتهم على الرقابة على تكاليف إنتاج السلع وتشغيل إدارات المشروع . وتعني هذه الرقابة استغلال موارد المشروع من مواد وعمال وماكينات وغيرها بأعلى درجة من الكفاءة .

والرقابة أكثر من مجرد معرفة التكاليف الخاصة بأوجه نشاط معينة . إنها تعنى دراسة هذه التكاليف واتخاذ الخطوات الصحيحة المناسبة لتحقيق هدف معين . فقد تشير التكاليف إلى أننا مثلا نستهلك مادة معينة بمعدل معين . وقد يكون هذا المعدل أعلى مما يجب ويكون هدفنا هو تخفيض المعدل إلى حد معين . فنقوم بالدراسة بغرض التوصل إلى الطرق التي تؤدي إلى تخفيض المعدل إلى الحد المطلوب . قد يكون ذلك مثلا عن طريق تغيير طريقة استخدام المادة أو طريقة الصنع أو قد يكون بأحكام الرقابة على العمال أو بادخال تحسينات على الماكينات أو استبدالها بما كينات جديدة وهكذا .

ثالثا : تزويد الاحصائيات التي تساعد في اتخاذ القرارات الادارية :

تبنى القرارات الادارية على الاختيار بين عدة احتمالات أو طرق لمعالجة موقف معين . وتساعد التكاليف في تزويد الادارة بالبيانات التي تمكن الادارة من اتخاذ قرارات على أساس سليم . ففي مشروع صناعي تساعد البيانات الخاصة بالتكاليف على تعرف الادارة على إمكان زيادة الطاقة الانتاجية للمصنع أو زيادة عدد الواردات أو اكتشاف الطاقات المعطلة لبعض الماكينات ، كما تساعد على اختيار أحسن منافذ لتسويق السلع المنتجة ، وعلى معرفة أى أنواع السلع تدر أكبر ربح ، وأى المناطق البيعية نهتم بها وأيها نستبعد منها من خططنا البيعية .

أمثلة على الاحصائيات الخاصة بالتكاليف واستعمالاتها :

١ - تزويد أرقام يمكن الوثوق فيها والاعتماد عليها في إعداد القوائم المالية ، مثل تحديد تكلفة المواد بالمخازن سواء كانت مواد أولية أو مواد تحت التشغيل أو سلع كاملة الصنع . كما يمكن في بعض المشروعات عن طريق معرفة تكاليف تشغيل الادارات المختلفة عمل قوائم دخل لكل إدارة على حدة للتوصل إلى الأرباح التي

حققتها كل إدارة ، كما في حالة محلات الأقسام .

ب - مساعدة الإدارة في تسعير السلع للبيع : تعتبر تكاليف الإنتاج أحد العوامل التي تتدخل في تحديد أسعار بيع السلع بجانب عوامل أخرى مثل المنافسة وظروف العرض والطلب . وإذا أخذنا صناعة معينة بأكملها فإنه يمكن القول بأن تكاليف الإنتاج يكون لها أثر مباشر على سعر البيع للسلع المنتجة . فالمشروعات الناجحة في هذه الصناعة في الفترة الطويلة هي التي تستطيع أن تحقق ربحا كافيا . والمشروعات التي تباع بأقل من سعر التكلفة لا يمكن أن تستمر في الميدان . وقد تضطرها الظروف إلى البيع بأقل من سعر التكلفة ولكن هذا لا يمكن أن يحدث إلا في الفترة القصيرة . وفي حالة إدخال سلع جديدة إلى السوق يكون تسعيرها في المقام الأول على أساس تكلفة إنتاجها :

ج - مساعدة الإدارة في وضع السياسات البيعية :

(١) إضافة أو استبعاد سلع معينة : يجب على الإدارة ألا تقرر إضافة أو استبعاد سلع معينة إلا على أساس من المعلومات والاحصائيات عن تكاليف الإنتاج والبيع ومدى الأثر الذي سينتج عن إضافة أو استبعاد السلع المعنية على الأرباح الكلية للشروع . فمثلا قد توضح التكاليف أن سعر البيع لبعض السلع يغطي التكاليف المتغيرة وجزءاً من التكاليف الثابتة مما يجعل الإدارة تقرر على هذه السلع إذا كانت هناك عوامل أخرى في جانب عدم استبعادها .

(٢) إدخال سلعة جديدة إلى السوق : فمن طريق دراسة تكلفة إنتاج السلعة من ناحية والمبيعات المحتملة ومدى استمرارها من ناحية أخرى يمكن تقرير إنتاج السلعة الجديدة أو استبعادها .

(٣) اختيار مسالك التوزيع : هل مثلاً توزع السلعة من المصنع إلى تجار الجملة ثم إلى تجار التجزئة ، أم إلى تجار التجزئة ، أم من المصنع إلى المستهلك مباشرة ؟

(٤) ترويج المبيعات : هل يعلن المشروع عن السلعة ؟ وإلى أى مدى ؟ وبأى الوسائل ؟ وأى السلع يعلن عنها إذا كان ينتج أكثر من سلعة ؟

د - مساعدة الإدارة في تخطيط العمليات ورسم السياسات :

(١) تحديد احتياجات المشروع من المواد : ما هى المواد الموجودة بالمخازن ؟ هل تسكفى الكميات المخزونة ؟ هل هى أكثر من اللازم ؟

(٢) تحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة : ما هو العدد المطلوب لانجاز الأعمال ؟ هل هناك حاجة لتشغيل العمال أوقات إضافية ؟ هل هناك حاجة إلى زيادة عدد الورديات ؟

(٣) استغلال التسهيلات الموجودة بالمصنع من مبان وأجهزة وماكينات وغيرها على أحسن وجه ممكن .

تقارير التكاليف المرفوعة للإدارة :

يجب أن تنقل التقارير الاحصائيات إلى المستويات الادارية المختلفة بالشكل الذى يساعد على اتخاذ القرارات السليمة . وفيما يلى شروط التقرير الجيد :

(١) يجب أن يكون كل تقرير جزءاً من نظام متكامل للتقارير الدورية .

(٢) يجب أن يقدم كل تقرير إلى الجهة الصحيحة في المشروع .

(٣) يجب أن تصدر التقارير في فترات منتظمة . وتتطلب بعض المستويات

تقارير في فترات متقاربة (كل أسبوع مثلا) والبعض الآخر يحتاج إلى تقارير في فترات متباعدة (كل شهر مثلا) . ويمكن القول عامة إنه كلما كان المطلوب هو زيادة الرقابة كلما تطلب ذلك تقارير في فترات متقاربة .

(٤) يجب أن تظهر التقارير الأرقام بشكل يصلح للمقارنة .

(٥) يجب أن تكون التقارير تحليلية فتظهر الاختلافات والتباين بين الأرقام الفعلية والأرقام المعيارية والانحرافات عن النتائج المتوقعة ، كما يجب على محاسب التكاليف أن يفسر هذه الانحرافات والاختلافات ويبين أسبابها .

(٦) يجب أن يقدم كل تقرير بشكل يسهل فهمه على الأفراد المقدم إليهم .

(٧) يجب أن تقدم التقارير بسرعة وفي الوقت المناسب ، فالتقارير التي تقدم بعد وقت طويل من وقوع أحداث معينة تفقد قيمتها كوسيلة للرقابة .

الكتاب - المراجعة الداخلية

تعريف :

المراجعة هي فحص السجلات المالية في المشروع ، ويتم ذلك في كثير من المشروعات عن طريق مكاتب محاسبين خارجيين ، وهي في هذه الحالة تعتبر مراجعة على ما قامت به إدارة المشروع . نوع آخر من المراجعة هو ما يطلق عليه المراجعة الداخلية Internal Audit ، وهي في هذه الحالة تعتبر جزءا من التنظيم الإداري في المشروع .

وتعتبر المراجعة الداخلية رقابة إدارية الغرض منها قياس وتقييم مدى فعالية نقط الرقابة الأخرى في المشروع . ولذلك فإنه يجب أن يقوم بالمراجعة الداخلية هيئة متخصصة ومستقلة عن جميع أقسام المشروع ويطلق عليها إدارة

المراجعة أو المراقبة . ولكي نبعد القائمين بالمراجعة الداخلية عن أى تحيز فإنه يجب ألا يشتركوا فى أى عمل يكون من واجهم بعد ذلك مراجعته وتقييمه . فيجب مثلاً ألا تكون إدارة المراجعة تابعة لإدارة الحسابات ، لأن الأولى سيكون من مسؤولياتها مراجعة الدفاتر الحسابية . وفى بعض المشروعات تكون إدارة المراجعة تابعة وتحت إشراف نائب رئيس مجلس الإدارة للشئون المالية .

وظائف المراجعة الداخلية:

الغرض من المراجعة الداخلية بصفة عامة هو مساعدة الإدارة فى القيام بواجباتها بطريقة فعالة وذلك عن طريق التأكد من أن السياسات الإدارية وطرق العمل الموضوعية قد اتبعت ونفذت على الوجه الصحيح فى القيام بجميع الأعمال داخل المشروع . وعلى ذلك يمكن أن نحدد أوجه النشاط المختلفة المطلوبة من المراجعة الداخلية كآلاتى :

(١) مراجعة وتقييم درجة كفاية وصحة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية .

(٢) التأكد من مدى الالتزام بالسياسات الموضوعية والخطط المرسومة وطرق العمل المحددة .

(٣) تحديد مدى المحافظة على أصول المشروع وصيانتها وحمايتها ضد جميع أنواع الأخطار التى قد تتعرض لها .

(٤) تحديد مدى دقة النظام المحاسبى والاحصاءات المتداولة داخل المشروع .

(٥) تحديد مدى قدرة الأفراد العاملين فى المشروع على تحمل مسؤولياتهم .

ونتناول فيما يلى هذه الوظائف الخمس ببعض التفصيل .

أولاً : تخطط الإدارة مستقبل المشروع وتعبر عن ذلك في شكل سياسات وخطط وطرق للعمل . وتنفيذ هذه السياسات والخطط وطرق العمل على الوجه المطلوب لا يتحقق إلا عن طريق أنواع الرقابة الإدارية التي تهدف إلى توجيه سير العمل ثم مراجعته مدى توافق النتائج الفعلية مع النتائج المرغوب فيها .

ويمكن للإدارة أن تراقب عدة أوجه من المشروع عن طريق النظام المحاسبي حيث يتم تسجيل جميع العمليات المالية في المجموعة الدفترية مما يمكن من تقوية الرقابة على جميع أجزاء المشروع وعلى أوجه النشاط المختلفة مثل الشراء والبيع ونفقات التشغيل .

وتوجه الرقابة المالية إلى تجميع رؤوس الأموال التي يحتاج إليها المشروع من المصادر الصحيحة ، ثم المحافظة عليها والانفاق منها . أما الرقابة التشغيلية فتهدف إلى إيجاد التنسيق بين الوظائف المختلفة في المشروع . ومن الوسائل المستخدمة في الرقابة على العمليات الميزانيات التقديرية والتكاليف المعيارية .

وحيث أن المشروع يعتمد على أنواع ووسائل الرقابة المختلفة في تنفيذ الخطط الموضوعة على الوجه المطلوب فإن مراجعة دقة أنواع الرقابة وكفائتها وحسن تطبيقها يكون له أهمية كبيرة ، ذلك أن أنواع ووسائل الرقابة إذا كانت غير دقيقة أو غير كافية فإن ذلك يعني أن الخطط الموضوعة ستنفذ بشكل لا يحقق مصالح وأهداف المشروع .

ثانياً : من الأسباب الرئيسية للتوسع في المراجعة الداخلية كوجه هام للرقابة الإدارية التأكيد من أن السياسات قد اتبعت منذ الوقت الذي وضعت موضع فيه التنفيذ . ففي مرحلة ترجمة الخطط إلى عمليات قد يكون من السهل عدم الالتزام

بالخطط الأصلية والأهداف المرجوة منها ، وخاصة وأن تنفيذ الخطط يتم في مستويات متعددة . ولذلك يجب أن تكون هناك وسيلة تمكن الإدارة من التعرف على الانحرافات عن الخطط الموضوعة ، ومدى هذه الانحرافات . وتمثل المراجعة الداخلية حلقة اتصال قوية تربط بين المستويات التي وضعت الخطط والمستويات التنفيذية الأخرى . ولهذا فإن القائمين بالمراجعة الداخلية تكون لديهم سلطة الاطلاع على طريقة العمل للتأكد من موافقتها للخطط والسياسات عند أى نقطة في المشروع وتقديم تقرير عن ذلك إلى الجهات المختصة .

ثالثا : من الأغراض الأساسية للمحاسبة حماية الأصول . ومن واجبات المراجعة الداخلية التأكد من ذلك . وتمتد المراجعة الداخلية إلى أبعد من الدفاتر المحاسبية ، إذ بينما تبين الدفاتر المحاسبية مركز الأصول فإن المراجعة الداخلية تستقضي صحة هذه المراكز ، فتبحث عن أسباب الحصول على كل أصل ، والطريقة التي يستخدم بها ، والمدة المفروضة أن يظل صالحا للاستعمال فيها .

من واجبات المراجعة الداخلية منع الاختلاسات واكتشافها وذلك عن طريق المراجعة المستمرة لنظم الرقابة المحاسبية . ويجب أن تسولي المراجعة الداخلية أهمية أكبر إلى منع التلاعب وليس إلى اكتشافه ، ذلك أن اكتشاف التلاعب قد لا يؤدي إلى استرجاع الأصل المتلاعب فيه ، فضلا عن أن منع الاختلاس يحفظ القيم والكرامة الإنسانية التي تتعرض للخطر في حالة اكتشاف حالات الاختلاس أو التبديد في أصول المشروع .

وحيث أن النقدية هي أكثر الأصول في المشروع عرضة لإساءة الاستعمال والسرقة والاختلاس فإنه يجب توجيه عناية خاصة لها من حيث نظام استلامها

والمحافظة عليها والإنفاق منها . وهذا لا يعنى عدم العناية الضرورية بالاصول
الآخري مثل البضاعة بالمخازن والعدد والمكينات ، فيجب على المراجع الداخلى
أن يتأكد من أن نظم الرقابة الموضوعه على هذه الأصول وغيرها كافية
وسليمة .

ويجب على المراجعة الداخلية أيضا منع سوء الاستعمال والإسراف فى
استخدام الأصول ، إذ أن سوء الاستعمال والإسراف يعادل من حيث الخسائر
التي تترتب عليه حالات الاختلاس والسرقة لهذه الأصول . وقد ينتج سوء
الاستعمال والإسراف من عدة أسباب كالجمل وسوء التخطيط وعدم وجود رقابة
كافية وضعف التنسيق داخل المشروع . ويتخذ سوء الاستعمال ، والإسراف عدة
مظاهر . فمثلا قد تتعرض الأجهزة الغالية للتلف إذا لم تحفظ بطريقة سليمة
وتركت معرضة للظروف الجوية . كما أن الصيانة للأجهزة إذا لم تؤد على الوجه
الصحيح فإنها تصيب الأجهزة بأضرار . وإذا كانت هناك وحدات من المكينات
عاطلة لأنها تزيد عن احتياجات العملية الانتاجية فإن ذلك يعتبر مظهراً
للإسراف فى استخدام أموال المشروع . ويستطيع المراجع الداخلى بحكم اطلاعه
على أوجه النشاط فى الإدارات المختلفة أن يربط بينها ويقارن بين ما تقوم به كل
إدارة فى علاقتها مع الإدارات الأخرى ، مما يساعده على اكتشاف الكثير من
أوجه الإسراف فى المشروع .

رابعا : كان الهدف الأول الذى من أجله أقيم نظام المراجعة الداخلية هو
تحديد مدى الدقة والكفاية فى الدفاتر المحاسبية واكتشاف أن تلاعب فيها .
وقد ازدادت أهمية هذا الدور الذى تقوم به المراجعة الداخلية نتيجة أن النظام

المحاسبى أصبح وسيلة للرقابة الادارية على المستويات التشغيلية فى المشروع ،
وسيلة للاتصال بين النقط المختلفة داخل الهيكل التنظيمى . والهدف من مراجعة
النظام المحاسبى هو التحقق من دقة السجلات والبيانات المحاسبية حتى يمكن
الاعتماد عليها والاطمئنان إلى استخدامها .

خامسا . فى أثناء تقصى أوجه النشاط المختلفة داخل المشروع فإن المراجع
الداخلى يراجع عمل كثير من الافراد وأغلبهم من العاملين فى إدارة الحسابات .
ونظرا لإلمام المراجعين الداخليين بالأسس المحاسبية فإنه يكون فى استطاعتهم
تقدير درجة الكفاءة المتوفرة فى أفراد إدارة الحسابات . وإذا كان من بين
هيئة المراجعة الداخلية مراجعون لديهم خبرة وإلمام بنواح أخرى غير الأعمال
المحاسبية فإن ذلك يمكنهم من تقييم أعمال الافراد فى ادارات أخرى بجانب
إدارة الحسابات .

القيام بعملية المراجعة الداخلية :

يتوقف المدى الذى تزد فيه عملية المراجعة الداخلية على طبيعة النظم
الموضوعة للرقابة الداخلية فى المشروع . فإذا كانت وسائل الرقابة واضحة ومحددة
ومطبقة تطبيقا صحيحا فإن المراجعة الداخلية تنحصر فى حدود معينة . أما إذا
كانت الرقابة ضعيفة من حيث التخطيط والتطبيق فإن المراجعة يجب أن تكون
أكثر شمولا والدائرة التى تمتد فيها أكثر اتساعا . وتقوم عملية المراجعة على
أساس أخذ عينات من الحالات المطلوب مراجعتها ، إلا فى بعض الحالات
الاستثنائية ، وذلك لأن المراجعة التفصيلية تنطوى على تكاليف كبيرة .

أنواع المراجعة الداخلية :

تقوم المراجعة الداخلية بصفة عامة إما على أساس الإدارات أو على أساس الوظائف . فإذا كانت المراجعة على أساس الإدارات فإنه تختار للمراجعة جميع أوجه النشاط الموجودة في مركز إداري معين . وفي هذه الحالة تتم المراجعة على أعمال غير متشابهة ، مثل مراجعة أحد الفروع فتشمل جميع أوجه النشاط المختلفة فيه .

أما إذا كانت المراجعة على أساس وظيفي فإنها تنصب على الوظيفة التي وقع عليها الاختيار، بصرف النظر عن الإدارات التي ستشملها عملية المراجعة . فمثلا إذا كان المطلوب هو مراجعة المبيعات على الحساب فإن ذلك قد يتطلب أعمال مراجعة في قسم البيع على الحساب وقسم استلام طلبات العملاء وقسم الفواتير وقسم المخازن وقسم الشحن ، وهذا بغرض تتبع عملية البيع على الحساب في مراحلها المختلفة .

المراجعة الذاتية :

يقوم بالمراجعة الداخلية هيئة متخصصة يقوم بالإشراف عليها أحد أعضاء الإدارة العليا في المشروع وتقدم تقاريرها إلى الإدارة العليا (المدير العام) . وفي هذه الحالة تكون الرقابة مركزية . وإذا قام مدير كل إدارة بالمراجعة على جميع أوجه النشاط داخل إدارته في فترات دورية فإن هذه الحالة يطلق عليها المراجعة الذاتية . وتهدف الإدارة من وراء المراجعة الذاتية إلى التعرف على المركز الحالي للمشروع وعلى الاتجاه الذي يسير فيه حسب الخطط والبرامج الحالية ، وعما إذا كانت هناك حاجة إلى وضع سياسات جديدة وتعديل الخطط على ضوء

الظروف المحيطة . كما تشمل المراجعة الذاتية أيضا دراسة الظروف الاقتصادية المحيطة بالصناعة المعنية التي يعمل فيها المشروع والمركز الحالي للمشروع في هذه الصناعة والمركز المتوقع في المستقبل . وقد يتطلب الحال إعادة النظر في أهداف المشروع وسياساته الرئيسية مما قد يؤدي إلى إعادة تنظيم المشروع وإدخال التعديلات على خطته وبرامجه والأفراد العاملين فيه .

الفصل العشرون

وظيفة العلاقات العامة

ما هي العلاقات العامة ؟

تبدأ العلاقات العامة بكل واحد منا كفرد في مجموعة أو في مجتمع . فالعلاقات العامة في أبسط صورها وفي أبسط تعبير هي علاقتك مع الآخرين ، علاقة كل واحد منا مع الآخرين . والعلاقات العامة في هذه الصورة المبسطة هي كيف تتعامل مع الناس وكيف يتعامل الناس معك . فإذا كان الذين يتصلون بك يكونون لك شعور الصداقة ، وإذا كانوا جميعا يرغبون في التعاون والعمل معك ، فإنه يمكن أن نقول إن علاقاتك العامة معهم حسنة . وفي مجال الأعمال التجارية والصناعية يسعى المتجر أو المصنع الى تحسين علاقاته مع الجمهور الذي يخدمه أو الذي له به أى اتصال بها كان بعيدا .

ويمكن تعريف العلاقات العامة بأنها برنامج مخطط من السياسات والسلوك يهدف الى كسب ثقة الجمهور وزيادة التوعية الجماهيرية . ونحن إذ نستعرض هذا التعريف نود أن نلفت النظر الى أن هناك برنامج مخطط ، والتخطيط يعنى العمل الدقيق وليس مجرد وضع برنامج لا تتوفر فيه الشروط المطلوبة لتحقيق الأهداف المعينة . ثم في التعريف نجد أيضا كلمتي (سياسات) و (سلوك) ، والسياسات يجب أن تضعها الإدارة العليا المشرفة على البرنامج

سواء كانت إدارة مشروع خاص أو عام ، والسلوك يعنى تصرفات الافراد في
الجهة التي وضعت البرنامج .

وقائف العلاقات العامة :

قد تهدف العلاقات العامة إلى منع وقوع شيء غير مرغوب فيه ، كما قد
تستخدم لمعالجة وضع خاطيء . ويمكن تشبيه الدور الذي تقوم به العلاقات العامة
بدور الطبيب . فالطبيب قد يعطى الدواء بغرض منع وقوع شيء سيء ، كأن
يعطى فيتامينات ومقويات بغرض منع تدهور الحالة الصحية لشخص معين ، كما
قد يعطى الدواء لمعالجة مرض وقع فعلا . كذلك الحال بالنسبة للعلاقات العامة ،
فتضع المشروعات برامج العلاقات العامة بغرض كسب ثقة الجمهور وتحسين
سمعتها بكل الوسائل الممكنة ، مثل تحسين الخدمة للجمهور وخفض الاسعار إذا
انخفضت التكاليف وتحسين جودة السلع .

وعندما نرى لافتة في أحد المحلات ومكتوبا عليها « العميل على حق دائما »
فهذه علاقات عامة تهدف إلى كسب ثقة الجمهور . كذلك الخدمات التي تقدمها
بعض المحلات مثل توصيل السلع المشتراة مجانا أو مقابلة العملاء بابتسامة
ولإشعار كل من يدخل المحل بأنه ليس غريبا عن أصحاب المحل ومستخدميه
فهذه علاقات عامة .

وقد تستخدم العلاقات العامة لمعالجة وضع غير مرغوب فيه ؛ كأن تثار
حملة ضد أحد المشروعات للجوئه إلى رفع أسعار منتجاته أو خفض جودتها ،
فإذا كان حريصا على أن يظل في ذهن الجمهور بشكل معين وبصورة معينة
فإنه يتعين عليه أن يقوم بوضع برنامج علاقات عامة يهدف إلى الدفاع عن

نفسه وإعادة ثقة الجمهور فيه .

ولكن يمكن القول بصفة عامة إن برنامج العلاقات العامة يكون أكثر فعالية إذا وضع ليس بغرض تصحيح أو معالجة وضع غير مرغوب فيه ولكن بغرض تكوين سمعة حسنة بين الجمهور وكسب ثقة الرأى العام والمحافظة على هذه السمعة الحسنة وهذه الثقة بالسياسات الموضوعة وسلوك كل الأفراد الذين يعملون في الجهة القائمة ببرنامج العلاقات العامة .

ما هو الجمهور أو الرأى العام ؟

ذكرنا في تعريفنا للعلاقات العامة أنها تهدف لكسب ثقة الجمهور وتوعية الرأى العام ، فما هو الجمهور وما هو الرأى العام ؟ يقال إن ضغط الرأى العام يشبه الضغط الجوى ، لا نراه ولكن كنا يحس به ويتأثر به . والرأى العام ليس قوة ساكنة ، بل قوة متحركة تتفاعل مع كل تغير فى الأحداث والظروف .

ويجب على المسئول عن العلاقات العامة أن يتعرف على اتجاهات الرأى العام وقوته والعوامل التى تؤثر فيه . فيمكن معرفة اتجاهات الرأى العام عن طريق إجراء الاستفتاءات أو الانتخابات أو عقد الاجتماعات .

ثم نعود إلى سؤالنا . ما هو الجمهور ؟ قد نعنى به مجموعة من الناس فى منطقة معينة ، كما قد نعنى به مجموعة من الناس تربطهم مصلحة مشتركة بصرف النظر عن المكان الذى يعيشون فيه . فى الحالة الأولى اذن يتحدد الجمهور بالمنطقة الجغرافية وفى الحالة الثانية يتحدد الجمهور بالمصلحة المشتركة أو الهدف المشترك الذى يربط بين الأفراد المكونين لهذا الجمهور . وهكذا يمكننا أن نتصور فردا ينتمى إلى أكثر من جمهور . فقد يكون تبع جمهور معين بحكم الموقع الجغرافى ، وتبع جمهور

ثان بحكم المصلحة المشتركة أو الهدف المشترك . وفيما يلي نذكر أمثلة على أسس مختلفة يمكن أن ينقسم الجمهور حسبها إلى عدة جماهير لكل منها رأى عام مستقل، ويمكن كما ذكرنا أن ينتمى فرد واحد إلى أكثر من جمهور .

على أساس المنطقة : جمهور الوجه البحرى - جمهور الوجه القبلى - ...

على الأساس المحلى : الجمهور السكندرى - الجمهور القاهرى - الجمهور الاسماعيلى - ...

على أساس الجنس : رجال - نساء .

على أساس محل الإقامة : سكان الريف - سكان المدن - سكان الصحراء - سكان الضواحي .

على أساس الدخل : دخول عالية - دخول متوسطة - دخول منخفضة .

على أساس السن : أطفال - شباب - رجال - كهول .

على أساس الدين : مسلمون - مسيحيون - ديانات أخرى .

على أساس المهنة : محامون - صحفيون - مدرسون - ...

على أساس الوضع الاقتصادى : مستهلكون - منتجون - موزعون - موردون ... وهكذا .

ثم نعود إلى سؤالننا الثانى : ما هو الرأى العام ؟ الرأى هو تعبير عن موضوع محل جدال . ويتكون الرأى العام نتيجة تفاعل الآراء وتداخلها مع بعضها البعض عن طريق اتصال الأشخاص المختلفين المعبرين عن هذه الآراء مع بعضهم البعض وتناقل الآراء فيما بينهم بالمناقشة والخطابة والكتابة والطباعة

والصور وكل وسيلة من وسائل التعبير أو الاتصال . هذه المناقشات تساعد على تكوين إطار من التفكير للمجموعة أو لأغلبية الأفراد في المجموعة وهو الذى نطلق عليه الرأى العام . هذا الرأى العام قد يكون إيجابيا أو سلبيا . وقد يؤدي إلى عمل ملموس كإصدار قانون معين أو اتخاذ قرار ، وقد يكون سلبيا فلا يؤدي إلى أى شىء .

أعرف جمهورك :

إذا كنت من العاملين فى ميدان العلاقات العامة فإن أول واجباتك هى أن تعرف جمهورك ، أن تعرف ما الذى يحول فى فكر هذا الجمهور ، ولماذا يفكر هكذا ، وكيف توصل إلى ما يفكر فيه . ولكى تتعرف على أفكار الجمهور الذى تسعى إليه فإن هناك وسائل مختلفة يمكن استخدامها لهذا الغرض . فيمكن القيام باستفتاءات ، ويمكن استخدام طريقة قوائم الأسئلة ، ويمكن القيام ببحوث . كذلك يمكن إجراء مقابلات شخصية وعقد حلقات للنقاش ، أو حضور الاجتماعات الخاصة لهذا الجمهور ، أو قراءة الصحف التى يعتاد قراءتها .

وللتعرف على العوامل التى جمعت الجمهور يفكر هكذا ، أو الرأى العام يتخذ وضعها معينا ، فإنه يجب على كل من يعمل فى العلاقات العامة أن يدرس العوامل التى تؤثر فى رأى الفرد ، حيث أنه كما ذكرنا يمكننا أن نتعرف على الرأى العام عن طريق التعرف على آراء الأفراد المكونين لجمهور معين . وهناك عوامل كثيرة تؤثر فى تكوين الرأى ، ومنها ما يمكن أن نطلق عليه العوامل الأساسية فى تكوين الرأى ، وهى التى تؤثر فى المراحل الأولى من

حياتنا وترك آثارا ثابتة ومحددة تشكل تفكيرنا في المراحل التالية . فهناك مثلا البيئة والمنزل الذي قضينا فيه أول مراحل حياتنا ؛ والأسرة التي انتمينا لإيها وعشنا بينها . العامل الأساسي الثاني هو المدرسة والمدرسون والكتب المقررة . العامل الثالث هو التربية الدينية وترددنا على أماكن العبادة واتصالنا برجال الدين .

ثم هناك مجموعة أخرى من العوامل تؤثر أيضا على تفكيرنا وعلى تكوين آرائنا . وتضم هذه المجموعة الخبرات التي اكتسبناها ونكتسبها كل يوم من واقع حياتنا واتصالاتنا . فالذين يرتادون الاجتماعات والمحاضرات التي قد يستمعون فيها إلى آراء غيرهم وقد يشتركون فيها أيضا بآرائهم سيعودون منها بآراء تكونت نتيجة هذا التبادل في الآراء . وهناك مجموعة ثالثة من المؤثرات على الرأي العام والمكونة له وهي وسائل الاعلام التي يتحصل منها الأفراد على معلومات وبيانات معينة . وتأتي في مقدمة هذه الوسائل الصحافة . ثم من هذه الوسائل أيضا الاذاعة والتلفزيون والكتب والسينما ، والقاء المحاضرات والخطب ، وإقامة المناحف والمعارض والزيارات .

ما هي مسئوليتنا نحو المجتمع الذي نعيش فيه ؟

هناك دائما المصلحة الخاصة والصالح العام . وقد أجمع الرأي على أن الصالح العام يأتي في المقدمة ثم يليه المصلحة الخاصة . ولكن ما هو الصالح العام ؟ من الصعب تعريف الصالح العام ، ويمكن القول بأنه الشيء الذي يجمع الرأي العام على أنه صالح . وهكذا يصبح من الاهداف الأساسية للعلاقات العامة أن تعرف رأى الجمهور فيما يعتبرونه الصالح العام لهم ثم يقوم المشرع المعين بوضع سياسته وطريقة

سلوك الافراد فيه بالشكل الذى يخدم هذا الصالح العام . العلاقات العامة
إذن يجب أن تقوم لخدمة الصالح العام أولاً ثم مصالح الجهة التى تعمل
لها ثانياً .

من الذى يقوم بالعلاقات العامة ؟

تبدأ العلاقات العامة من القمة حيث يتم وضع السياسات . وفى الميدان
الاقتصادى التجارى والصناعى تعتبر العلاقات العامة من مهام الإدارة العليا .
ونظراً للأهمية الكبيرة التى أصبحت تحتلها العلاقات العامة فإنه يجب ألا يوكل
أمرها إلى المستويات الأقل التى لا تشارك بأى نصيب فى رسم السياسات
الأساسية .

على أنه إذا كان تخطيط العلاقات العامة ووضع سياستها من اختصاص الإدارة
العليا فإنه يجب ملاحظة أن كل فرد يعمل فى المشروع يشارك بنصيب كبير فى
نجاح برنامج العلاقات العامة . فكل فرد يعتبر مثلاً للشروع الذى يعمل فيه
ورسولاً من رسل العلاقات العامة فيه ، فما يصدر منه من أفعال أو أقوال ستعكس
آثاره على المشروع الذى ينتمى إليه .

من هذا يمكن القول بأن العلاقات العامة مشروع تعاونى يلعب فيه كل فرد
متصل بالجهة المعنية دوراً حيوياً . لهذا يجب أن يتعرف كل فرد يعمل فى هذه
الجهة على أهمية القيام ببرنامج العلاقات العامة ومدى أثرها ليس فقط على الجهة
المعينة ولكن أيضاً على جميع الذين يعملون فيها . كما يجب فتح المجال أمام كل
فرد لىكى يتقدم بأى اقتراحات أو توصيات يراها لتحسين العلاقات العامة وزيادة
فعاليتها .

تخطيط برنامج العلاقات العامة :

سبق أن ذكرنا في تعريفنا للعلاقات العامة أنها برنامج مخطط من السياسات والسلوك . ويبدو من الواقع في الحياة العملية أن قليلا من التخطيط يبذل في سبيل إعداد برامج العلاقات العامة . فالملاحظ أن هذه البرامج لا تقوم على دراسة دقيقة للبيول والاتجاهات الجماهيرية ومتابعة التغير في الرأي العام واختيار أحسن الوسائل للوصول إلى الجمهور . كذلك من الملاحظ أن هذه البرامج غالباً ما تهدف إلى تحقيق أغراض قصيرة الأجل ، ولا تقوم لتحقيق أهداف بعيدة المدى . نلاحظ أيضا استخدام العلاقات العامة في معالجة الأخطاء وليس في بناء سمعة حسنة لدى الجمهور وفي كسب ثقته والعمل على المحافظة على هذه السمعة وعلى هذه الثقة .

ولكى نبنى برنامجا فعالا للعلاقات العامة يجب أن يقوم هذا البرنامج على خطة ، ويجب أن ترسم السياسات لكي تخدم أهدافا طويلة الأجل . وخطوات هذا البرنامج هي :

(١) الدراسة المتعمقة والتحليل الدقيق للمشروع أو المؤسسة القائمة بالبرنامج، من حيث طبيعة العمل فيها وأوجه النشاط المختلفة التي تقوم بها والجمهور أو الجماهير المتعددة التي تخدمها . ومن هذه الدراسة وهذا التحليل ستظهر أوجه القوة والضعف في علاقات المشروع أو المؤسسة مع الجمهور أو الجماهير المتعددة . كما يتناول البحث أيضا الجو الداخلي السائد بين العاملين ، ومدى ملاءمته لخدمة وتقوية برنامج العلاقات العامة .

(٢) تحديد الميول الجماهيرية واتجاهات الرأي العام نحو المشروع أو المؤسسة،

ويمكن التوصل إلى ذلك عن طريق الاستفتاءات وإجراء المقابلات الشخصية .
وبهذا يتمكن واضعو برنامج العلاقات العامة من تحديد الهدف الذي يسعون إلى
تحقيقه . وإذا تحدد الهدف فإنه يصبح مرشداً لجميع الخطوات التالية والخاصة
بتنفيذ البرنامج .

(٣) بعد تجميع البيانات اللازمة عن الجمهور والرأي العام ثم عن المشروع
أو المؤسسة ، وبعد تحديد الهدف ، يمكن الآن اختيار أكثر الوسائل فعالية في
سبيل تحقيق هذا الهدف . وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن استخدامها في
برامج العلاقات العامة ، ولكن من الأهمية بمكان اختيار أحسن هذه الوسائل
على ضوء كل ما لدينا من معلومات .

(٤) الخطوة الأخيرة هي تحليل الحقائق التي تتجمع عن الآثار التي تولد عنها
تنفيذ برنامج العلاقات العامة . وسيظهر لنا هذا التحليل ما إذا كان البرنامج الذي
سبق وضعه قد أدى الغرض المطلوب وحقق أهدافه أم أنه كانت هناك مثلثغات
ونواحي ضعف في تخطيطه أو في تنفيذه . وبهذا قد يصبح من الضروري إعادة
النظر في البرنامج وسد الثغرات فيه .

وسائل الاتصال بالجمهور :

الهدف من العلاقات العامة كما سبق أن ذكرنا هو كسب ثقة الجمهور وبناء
سمعة حسنة لدى الجمهور . ولكي يتحقق هذا الهدف يجب على المشرفين على
برامج العلاقات العامة اتخاذ كل وسيلة ممكنة للاتصال بالجمهور وإحاطته بالمعلومات
التي تعمل على كسب ثقته . وتحتاج محاولة تكوين سمعة حسنة إلى القيام ببعض
الدعاية . ونحن لا نقصد هنا الدعاية المضللة ولكن نقصد الدعاية المبينة على
الحقائق والبيانات الصادقة . نقصد بالدعاية إحاطة الجمهور علماً بالسياسات التي

وضعها المنشأة أو السلوك وأرجه النشاط المختلفة فيها حتى يتفهم الجمهور طبيعة العمل الذي تقوم به ويقدر قيمة الخدمات التي تؤديها له ، وبذلك يوليها ثقته ويتعاون معها .

ويمكن تقسيم وسائل الاتصال بالجمهور إلى وسائل مطبوعة ، ووسائل مسدوعة ، ووسائل مرئية . فمثلاً من الوسائل المطبوعة الصحف والمجلات والنشرات والمراسلات والكتيبات والاعلانات والملصقات . أما الوسائل المسدوعة فمنها الاتصال الشخصي وعقد المؤتمرات وإلقاء الخطب والإذاعة والتلفزيون . أما الوسائل المرئية فمنها السينما والتلفزيون . ولكل من هذه الوسائل المختلفة مزاياها واستعمالاتها ، وبرنامج العلاقات العامة الناجح هو الذي يختار من هذه الوسائل ما يكون مناسباً لأداء الغرض المطاوب في ظروف معينة . ويحقق اختيار الوسيلة الصحيحة في الوقت الصحيح الأهداف الموضوعة للعلاقات العامة بأعلى درجة من الكفاية وبأقل تكلفة وأقل مجهود من جانب المشرفين على إدارة العلاقات العامة .

(تم بحمد الله)

مراجع مختارة

عبد الغفور يونس ، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار المعارف ،

طبعة ١٩٦٥

Banerjee, Mrityunjoy, *Business Administration*, (Asia Publishing House, London, 1963).

Brown, Milton, *Effective Supervision*, (The Macmillan Company, New York, 1956).

Bryce, Murray D., *Industrial Development*, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1960).

Calhoon, Richard P., and C. A. Kirkpatrick, *Techniques of Successful Supervision*, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1956).

Davis, Keith, *Human Relations in Business*, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1957).

Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, (Harper and Brothers Publishers, New York, 1954).

Heyel, Carl (editor), *The Encyclopedia of Management*, (Reinhold Publishing Corporation, New York, 1963).

Hooper, Frederic, *Management Survey*, (Penguin Books Inc., U. S. A., 1960).

Kazmier, Leonard J., *Principles of Management*, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1964).

Koontz, Harold, and Cyril O'Donnell, *Principles of Management, an analysis of managerial functions*, (McGraw-Hill Book Company, New York, 1964).

Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, (McGraw-Hill Book Company, New York, 1961).

Moore, Franklin G., *Manufacturing Management*, (Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1955).

Newman, William H., *Administration Action, The Techniques of Organization and Management*, (Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J., 1961).

_____ , and Charles E. Summer, Jr., *The Process of Management, Concepts, Behavior, and Practice*, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1961).

Pfiffner, John M., and Frank P. Sherwood *Administrative
Organization,* (Prentice-Hall, Inc., N. J. 1962) .

Tousley, Rayburn D., and others, *Principles of Marketing,*
(The Macmillan Company, New York, 1962).



Bibliotheca Alexandrina



1523049